المعهد العالمي للفكر الإسلامي

دراسات في الاقتصاد الإسلامي (١)

القيادة الإدارية في الإسلام

عبد الشافي محمد أبو الفضل

عبد الشافى محمد أبو العينين أبو الفضل

* مواليد محافظة الدقهلية ، مصر ١٩٤١ .
* ماجستير ادارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ١٩٧٨ ، موضوع **"تقويم برامج التدريب فى قطاع الصناعة"** .
* دكتوراه ادراة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ١٩٨٤ ، موضوع **"القيادة الإدارية فى الإسلام "** . مع الطبع والتبادل على نفقة الجامعة.
* استاذ مساعد ، باكاديمية السادات للعلوم الادارية .
* نائب عميد أكاديمية السادات للعلوم الادارية فرع طنطا .

أهم مؤلفاته :

- **استراتيجية ورسالة البنوك الإسلامية**
- **نحو نموذج فعال للادارة الاستراتيجية .**
- **رسالة البنك الإسلامى .**

القيادة الإدارية في الإسلام

الطبعة الأولى

١٤١٧هـ - ١٩٩٦ م

الكتب والدراسات التى يصدرها المعهد
تعبر عن آراء واجتهادات مؤلفيها

١٤٠١هـ - ١٩٨١م
1401 AH—1981 AC

المعهد العالمي للفكر الاسلامي
هيرندن - فرجينيا - الولايات المتحدة الأمريكية

القيادة الإدارية

في الإسلام

عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

القاهرة

١٤١٧هـ - ١٩٩٦م

(دراسات فى الاقتصاد الإسلامى ؛ ١)

المعهد العالمى للفكر الإسلامى
٢٦ ب - ش الجزيرة الوسطى - الزمالك - القاهرة - ج.م.ع.

بيانات الفهرسة أثناء النشر - مكتبة المعهد بالقاهرة .

أبو الفضل ، عبد الشافى محمد أبو العينين .
القيادة الإدارية فى الإسلام / عبدالشافي محمد أبوالعينين أبوالفضل .- ط١. - القاهرة : المعهد العالمى للفكر الإسلامى، ١٩٩٦
٣٥٤ص . سم .- (دراسات فى الاقتصاد الإسلامى ؛ ١)
يشتمل على إرجاعات ببليوجرافية .
تدمك ١ - ٤١ - ٥٢٢٤ - ٩٧٧.
١ - القيادة فى الإسلام .   أ - العنوان .
ب - (السلسلة)

رقم التصنيف : ٣٠١.١٥٥٣ .
رقم الإيداع : ٧١٨٨ / ١٩٩٦

المحتويات

الموضوع | الصفحة

تصـــــدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ، سيدنا محمد ، وعلى آله وصحبه وسلم ، أما بعد . .

فيهدف هذا المشروع ، إلى دراسة صيغ المعاملات المصرفية ، والاستثمارية، والمالية المستخدمة فى المؤسسات الإسلامية ، وخاصة فى البنوك ، وشركات الاستثمار .

يتمثل نتاج هذا المشروع ، فى عدد من البحوث ، التى يغطى كل منها ناحية، أو موضوعاً محدداً، من الصيغ التى تنظم علاقات هذه المؤسسات ، سواء أكانت مع غيرها من الأفراد ، والمؤسسات الأخرى، أم فى جانب استخداماتها للأموال المتاحة لها ، أم فى جانب الخدمات الأخرى غير التمويلية ، التى تقوم بها ، ويقدر - مبدئياً - أن يصل عدد البحوث المطلوبة، إلى حوال ٤٠ بحثاً ، تغطى النواحى التالية :

فى جانب موارد أموال المؤسسة ، تخصص أبحاث لرأس المال الفردى ، والذى يأخذ شكل شركة رأسمالية ، أو تعاونية ، أو شرعية ، وكذلك في صورة رأس المال المساند .

كما تخصص أبحاث لكل من أنواع الودائع الجارية وحسابات التوفير ، والودائع الاستثمارية العامة ، والمخصصة سواء قطاع ، أو إقليم ، أو مشروع معين ، وتقدر بحوث هذا المجال بخمسة عشر بحثا .

فى جانب استخدامات المؤسسة للأموال المتاحة لها تخصص بحوث لكل نوع من هذه الاستخدامات، سواء فى ذلك ما يتم على الصعيد المحلي ، أو ما يتم في السوق الدولية، وتشمل صيغ المشاركة، والمضاربة ، والبيع، والإيجار بكافة صورها ، والتي لا داعى لتفصيلها هنا ، وتقدر بحوث هذا المجال ، بخمسة عشر بحثاً .

وفى جانب الخدمات غير التمويلية ، التى تقوم بها هذه المؤسسات ، تخصص أبحاث لكل نوع من أنواع هذه الخدمات مثل : إصدار ، وبيع ، وصرف الشيكات السياحية ، وإصدار بطاقات الائتمان ، وصرف العملات الأجنبية ، وتحويل الأموال ، سواء إلى عملتها ، أو إلى عملة أخرى ، وإصدار الشيكات المصرفية ، سواء بالعملة المحلية ، أو بعملات أخرى ، وإصدار الضمانات المصرفية ، وفتح ، وتبليغ ، وتثبيت الاعتمادات المستندية ، وشراء ، وبيع الذهب ، والفضة ، والمعادن النفيسة ، وفتح الحسابات الجارية بالمعادن النفيسة ، وإصدار شهادات الودائع بها ، وقبول تحصيل سندات الدفع ، والأوراق التجارية ، وتأسيس الشركات، وطرح الأسهم للاكتتاب ، وتقديم الخدمات الإدارية للشركات القابضة ، وشراء ، وبيع ، وحفظ ، وتحصيل أرباح الأسهم لحساب العملاء، وتقديم الاستشارات، فيما يتعلق باندماج

الشركات، أو شرائها ، وإدارة العقارات لحساب العملاء، وإدارة الأوقاف، وتنفيذ الوصايا ، وقبول الأمانات ، وتأجير الخزائن الحديدية، وخدمات الخزائن الليلية، ودراسات الجدوى الاقتصادية، وتقديم خدمة الاستعلامات التجارية، والترتيبات التأمينية ، والاستشارات الضريبية، والخدمات القانونية، وخطابات التعريف، وتحصيل القوائم التجارية لصالح العميل ، وأية أنشطة أخرى ، مما تقوم به البنوك في مجالات البحث، والتدريب، والأعمال الاجتماعية ، والخيرية.

وتجمع بعض هذه الأنشطة – وفقاً لطبيعتها – في بحوث موحدة، بحيث لايتجاوز عدد البحوث في هذا المجال ، عشرة بحوث .

ويشترط في كل من البحوث المطلوبة في هذا المشروع ، أن تغطي عناصر معينة ، على وجه التحديد هي :

– وصف للوظيفة الاقتصادية للعقد ، أو العملية، أو النشاط موضوع البحث ، أي للفائدة المستهدفة من كل منها .

– وصف تحليلي للإطار القانوني للعقد ، أو العملية ، أو النشاط ، أي للأحكام القانونية الوضعية، التي تحكم كلا منها، وتنظمها .

– بيان الحكم الشرعي للعقد ، أو العملية ، أو النشاط ، فإن كان الحكم الشرعي ، هو الإباحة بصورة مبدئية – ولكن يشوب العقد ، أو العملية ، أو النشاط ، بعض المخالفات الشرعية الجزئية – فينبغي أن يشمل البحث بياناً بالتعديلات ، أو التحفظات المقترح إدخالها، لإزالة الاعتراض الشرعي ، وكذلك بحث مدى قبول هذه التعديلات للتطبيق ، من الناحية القانونية الوضعية ، التي تحكم العملية .

– أما إذا كان الحكم الشرعي ، هو الحرمة من الناحية المبدئية ، وتعذر تصحيحها شرعياً بإجراء تعديلات ، أو تحفظات ، فينبغي أن يشمل البحث ، اقتراح البديل المقبول شرعاً ، والذي يؤدي نفس الوظيفة الاقتصادية للعقد ، أو العملية، أو النشاط ، وكذلك بحث مدى قبول هذا البديل ، للتطبيق من الناحية القانونية الوضعية ، التي تحكم العملية.

– ينبغي أن يشتمل البحث كذلك على نموذج ، أو نماذج لصيغة العقد البديل المقترح، كما في البند السابق أعلاه ، أو التعديل المقترح، كمافي البند الذي يسبقه ، مع توضيح إجمالي للإطار القانوني الوضعي ، المقبول شرعاً ، مع الإحالة إلى رقم القانون، ورقم المادة ما أمكن ، كما يوضح – تفصيلاً – الأحكام الشرعية ، مع بيان الدليل الشرعي والمرجع الفقهي ، موضحاً بالطبعة، والجزء ، والصفحة .

– ونظراً لتعذر القيام بهذه البحوث ، بصورة شاملة لجميع المؤسسات المصرفية والاستثمارية ، والمالية الإسلامية ، فى جميع البلاد ، فيكتفى بإجراء البحوث بصورة مقارنة، على أساس انتقائى لدولتين ، أو ثلاث ، أو أربع، ويراعى فى اختيارها ، أن يكون إطارها القانونى ممثلاً لنموذج معين من العقد، أو العملية، أو النشاط موضوع البحث .

ويراعى فى اختيار هؤلاء الأفراد، تكامل التخصصات المصرفية ، والقانونية، والشرعية .

واتبع المعهد العالمى للفكر الإسلامى منهجاً ، حرص فيه على خروج الأبحاث بشكل علمى جيد ، فتم تشكيل لجنة ضمت فى عناصرها . أساتذة من الجامعات فى مختلف التخصصات الاقتصادية ، والمحاسبية ، والإدارية ، والشرعية ، بجانب عدد من الخبراء المصرفيين فى المصارف الإسلامية ؛ وذلك لمناقشة مخططات الأبحاث المقدمة من الباحثين، وتقديم الاقتراحات العلمية الدقيقة لهم ؛ حتى تخرج البحوث فى النهاية ، متضمنة الجوانب النظرية ، والتطبيقية للمصارف الإسلامية .

بعد إتمام هذه الأبحاث، يعهد بمراجعتها، وتحكيمها إلى أشخاص أو هيئة و– غالباً – كان يتم تحكيم البحث من أكثر من شخص .

والبحث الذى بين أيدينا ، من بحوث سلسلة صيغ معاملات المصارف الإسلامية ، وقد اجتهد الباحث فى أن يخرج البحث بالصورة المشرفة ، وقد أخذ فى الاعتبار ، كل توصيات المعهد بشأن البحث، وأملنا أن ينتفع ببحوث هذه السلسلة ، فى ترشيد مسيرتها ، ودعم خطواتها فى بناء الاقتصاد الإسلامى ، والسعى دوماً نحو الرقى ، والتقدم للأمة الإسلامية ، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

أ. د. على جمعة محمد
المستشار الأكاديمى
للمعهد العالمى للفكر الإسلامى
مكتب القاهرة

الباب الأول

القيادة الإدارية ومقوماتها وعناصرها القيادية
فى الفكر الإدارى المعاصر

الفصل الأول

موقف نظريات القيادة في الفكر الإدارى المعاصر
من حقيقة القيادة الإدارية

الفصل الأول
موقف نظريات القيادة فى الفكر الإدارى المعاصر من حقيقة القيادة الإدارية

مقدمة:

إن هذا البحث يقوم علي فرض أولى مفادُه أن هناك اختلافاً وتبايناً فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية ، وحقيقة مقوماتها ، وعناصرها القيادية ، وأن هذا الاختلاف والتباين مرده إلى قصور كل من : مناهج البحث ، وعمليات القياس التى يستخدمها الفكر الإدارى المعاصر ، للوقوف على حقيقة القيادة الإدارية ، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية ، ولاشك أن السعى للتحقق من صحة هذا الفرض ، يستوجب منا بادئ ذى بدء التثبت من هذا الاختلاف والتباين فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية ، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية .

وفى هذا الصدد ، يمكن القول : أن الفكر الإداري المعاصر بالرغم من هذا الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات القيادية السابق الإشارة إليها ، لم يستطع أن يهتدى لموقف موحد تجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة ، بل المشاهد أن هذا الفكر ، قد أفرز لنا عدداً من نظريات القيادة المتباينة التى راحت كل منها تدعى تفسيراً لنشأة وظهور القيادة يختلف يتباين عن تفسيرات غيرها من النظريات ، ونستطيع فى هذا الصدد أن نجمل هذه النظريات – بالرغم من تباينها – فى ثلاثة مداخل رئيسية – أو عامة – يمكن أن تنتظم تحتها الغالبية العظمى من هذه النظريات ، وتلك المداخل هى :

المدخل الأول : مدخل السمات .

المدخل الثاني : مدخل المواقف .

المدخل الثالث : المدخل المشترك .

وسوف نتناول فى إطار هذا الفصل ، الإتجاه الأساسى لكل مدخل من هذه المداخل فى تفسيرها لنشأة وظهور القيادة ، والإشارة إلى أبرز نظريات القيادة التى تنتظم تحت كل مدخل من هذه المداخل الثلاث ، ثم نتبع ذلك بتحليل وتعليق عن أهم دلائل ونتائج هذا الاختلاف ، والتباين فى مواقف نظريات القيادة فى الفكر الإداري المعاصر من حقيقة القيادة الإدارية ، ثم ننهى هذا الفصل ببيان موقف الفكر الإدارى المعاصر من تعريف القيادة .

أولاً : موقف مدخل السمات ونظرياته من حقيقة القيادة الإدارية :

إن أبرز مايميز مدخل السمات The Traits Approach to Leadership فى تفسيره لنشأة القيادة ، أنه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية(١) ، أما فيما عدا ذلك ، فإن أنصار المدخل يختلفون حول كم ونوع وأهم السمات والخصائص القيادية ، كما يختلفون أيضاً حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة ، وهذا المدخل يعتبر فى الفكر الإدارى من أقدم المداخل التى انحاز إليها الفكر الإدارى فى دراسته وتفسيره لحقيقة نشأة القيادة الإدارية ، ونستطيع أن نتبين العديد من النظريات القيادية التى سلكت هذا المدخل فى دراستها وتفسيرها للقيادة، وإن اختلف بعد ذلك مواقفها فيما عدا ذلك ، ولعل من أشهر تلك النظريات :

(أ) **نظرية الرجل العظيم : The Great Man Theory** : إن الجذور الأولى لهذه النظرية ، تعود لعهود الإغريق والرومان ، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة ، وأنهم قد وهبوامن السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية مايعينهم على هذا (٢) ، ولقد اختلفت المواقف ، وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص ، وأهمية كل منها . وتنطوى تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية ومن أمثلتها (٣) :

١ - نظرية الأمير : The Prince Theory

٢ - نظرية البطل : The Hero Theory

٣ - نظرية الرجل المتميز : The Superman Theory

ويعتبر فرنسيس جالتون(٤) من أبرز الدعاة لتلك النظرية ، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية علي القيادة ، وقد كان للدراسة التى قام بها جالتون فى عام ١٨٧٩ تأثيرا كبيرا على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبنوا هذا الاتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداء من وودز : Woods فى

---

(١) د. حامد عبد السلام زهران ، علم النفس الاجتماعى ، القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٧٧، ص٤ ، ص ٢٧٠ .
Koontz, Harold & Others, Principles of Management, N. Y : McGraw - Hill, 7th ed., 1980 , P. 664 .

(2) Ibid., pp. 664-665.

(3) Jennings, E.E., An Anotomy of Leadership : Princes, Heroes, Superman, N.Y.: Harper, 1960, pp. 1-169.

(4) Gdlton, F., Hereditary Gineus, N. Y., Appleton, 1870 , English Men of Science : Their Nature and Murture, N. Y., Pletonoentery, 1890 .

عام١٩١٢[١] وانتهاء بجنينجز Jennings فى عام ١٩٦٠[٢] . ولقد قام Woodsبدراسة عن الظروف القيادية لـ ١٤ أمة عبر فترات أمتدت من خمسة إلى عشرة قرون . ونخلص من تلك الدراسة فى النهاية إلى أن شخصية القائد وقدراته هى التى تصنع الأمة ، وتشكلها طبقا لهذه القدرات القيادية .

أما جنينجز : Jennings فقد قام فى عام ١٩٦٠ بعمل مسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم فى القيادة ، وقام بتحديد عدد من النماذج على غرار الرجل العظيم ، حيث قدم نموذج الأمير وأمثلة له [٣] ، ثم قدم نموذج البطل وأمثلة له [٤] ، كما قدم نموذج الرجل المتميز وأمثلة له [٥].

ونستطيع القول – على ضوء ما سبق – أن هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدراسين ، على مدار فترات طويلة خلال هذا القرن ، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمانية(الفسيولوجية) والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة العظام ، وبالرغم من ذلك فإن هذه الدراسات قد فشلت فى الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية ، هذا بالإضافة إلى نمو وذيوع آراء واتجاهات المدارس السلوكية النفسية التى تعارض الاتجاه السابق ، وتؤكد على أن سمات القيادة ليست وراثية ، وأن القادة يصنعون ولايولدون قادة [٦] .

ب – نظرية السمات : Treaits - Theory : تذهب هذه النظرية إلى أن هناك سمات محددة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة ، وأن هذه السمات من الممكن اكتسابها . ومن ثم فإنها ليست بالضرورة وراثية كما تدعى ذلك نظرية الرجل العظيم .

أما نوع وكم وأهم تلك السمات القيادية ، فقد اختلفت على ذلك ، فهناك العديد والعديد من الآراء والأبحاث والدراسات ولكل منها مواقف مختلفة ومتباينة فى هذا الخصوص[٧] ، فمن هؤلاء الأنصار من يرى أن أهم تلك السمات يتمثل فى الصحة الممتازة ، والقدرة على الاهتمام بالآخرين والنزاهة، وبقدرة الحكم على الأشياء ، وغريزة الولاء للجماعة ، ومنهم من يرى أن أهم سمات القيادة الشخصية القوية التى

(1) Woods., The Influence of Monarchs, N.Y. : Macmillon 1913.
(2) Jennings E. E., op. cit.
(3) Ibid., PP. 32 - 69 .
(4) Ibid., PP. 0 - 121 .
(5) Ibid., PP. 122 - 146 .
(6) Koontz, Herold & others, op. cit. PP. 665 .
(7) Koontz, Horold & Others, op cit, PP. 665 - 666.
Ficher, Victor B. Effective Supervision, Columbus, Ohio : Charles E. Merrill Publishing Company, 1965, PP. 1920 .

تمتاز بالاستواء النفسى والسلوكى بالإضافة إلى الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم ، ومنهم من اهتم بسمة الذكاء وأعطاها أهمية كبيرة ، ومنهم من اهتم بسمة المرح حيث القدرة على تلطيف جو ومناخ التعامل بين الجماعة والقائد .

كما قدم ارادوي تيد : Tead فى كتابه « فن القيادة »[1] قائمة بسمات أوصاف عشرة لابد من توافرها لنجاح القيادة وهى :

الطاقة البدنية والعصبية ، والشعور بالغرض والاتجاه والحماس والشغف بالعلم والصداقة والمودة ، والكمال والتكامل والأمانة والحكم ، والمهارة الفنية ، والبت فى الأمور والحسم ، والذكاء ، والمهارة فى التعليم ، والإيمان ، وقدأفرد لتلك الصفة الأخيرة أكثر من فصل فى كتابه .

كما قدم كليليان : Killian [2] أكثر من قائمة بالصفات الضرورية لنجاح القيادة .

ونستطيع أن نتبين أن معظم الدراسات فى الفترة السابقة عن عام ١٩٤٩ ، بل ولفترة قريبة جدا ، كانت تركز جهودها نحو تحديد نوعية تلك السمات القيادية . ولكن الغريب فى الأمر ، أن الفكر الإدارى قد فشل أيضا فى ظل هذه النظرية فى الخروج بموقف موحد حول ماهية تلك السمات القيادية ، وقد قام Stogdill[3] بإجراء دراسة مسحية مقارنة لكافة السمات القيادية التى أسفرت عنها الدراسات والبحوث التى تمت خلال الفترة من ١٩٠٤ – ١٩٤٧ .

وقد بدأ بالإشارة إلى الطرق والوسائل التي اتبعت فى إجراء هذه البحوث والدراسات ، ثم تناول مدى التباين والاختلاف حول بعض السمات ومدى الاتفاق حول بعض السمات الأخرى ، ولقد خصص لذلك الفصل الخامس من كتابه .

كما قام باجراء دراسة مماثلة عن البحوث والدراسات التى تمت خلال الفترة من ١٩٤٨ – ١٩٧٠ خصص لها الفصل السادس والسابع ، ونظرالأهمية هذه الدراسات ، فسوف نقوم بتناولها وبيان نتائجها والتعليق عليها بشكل تفصيلى فى موضع آخر من هذه الرسالة .

ورغم كل هذا الجهد والدراسات والأبحاث من جانب الفكر الإدارى وفق مدخل السمات طوال تلك السنوات ، فإن هذا الفكر قد واجه من بين أنصاره من يتنكر لكل هذا الجهد ، ويقول عن مدخل السمات :

---

(1) Tead, O., The Art of Leadership, N. Y : MaGraw - Hill, 1935 .

(2) Kilian, Ray A., Manvoers Must Lead, N. Y : American Managment Assiociations, 1979. PP. 16 - 37 .

(3) Stogdill, R. M., op cit, PP. 35 - 82 .

« إن دراسة سمات القائدلم يكن مدخلا مثمرا لشرح وبيان حقيقة القيادة ، فليس كل القادة يمتلكون كل هذه السمات ، كما أن كثيرا من غير القادة يمتلكون معظم أو كل هذه السمات » ، ناهيك عن الاختلاف حول الكم الضرورى من كل سمة واللازم لنجاح القيادة ، ناهيك أيضا عن اختلاف كثير من هذه الدراسات حول تلك السمات ، وتعريفها ، وحول مدى ارتباطها بالنماذج والأمثلة القيادية الفعلية .

وليس هذا رأينا الخاص ، بل هو رأى لأحد الباحثين المتخصصين من رجال الفكر الإدارى وهو كونتز Koontz[1] ، وهذا رأى مفكر آخر من المتخصصين فى هذا المجال وهو جنينجز: Jennings[2] حيث يقول :

« إن خمسين سنة من الدراسات والبحوث قد فشلت فى تقديم سمة شخصية واحدة من سمات القيادة - أو مجموعة منها - يمكن أن تستخدم فى التمييز بين القادة » وغير القادة ، وهذا نص كلماته ·

" Fifty years of study have failed to produce one personality or set of qualities that can be used to discriminate between leaders and no leaders".

وإذا كان البعض يقول هذا ، فإن هناك آخرين يقولون خلاف ذلك ، حيث يرون أن هناك سمات محددة لها مرتبطة بالقيادة الفعالة ، وإن كان هذا البعض الأخير يختلفون فما بينهم حول تلك السمات ، كما يختلفون حول أهمية كل سمة من تلك السمات ، وقد سبق أن أشرنا إلى ذلك .

ومن ثم يتبين لنا على ضوء ما سبق أن موقف الفكر الإدارى حول حقيقة القيادة على ضوء المفهوم الى تقدمه نظرية السمات - ليس موقفاً واحداً ، بل مواقف متعددة متباينة وتصل إلى حد التعارض فى بعض الأحيان ، ولعل هذا التعدد والتباين فى المواقف والآراء حول نظرية السمات ، ومن قبلها نظرية الرجل العظيم هو الذى دعى البعض إلى التخلى عن مدخل السمات والأخذ بمدخل المواقف ونظرياته كأساس لتفسير حقيقة القيادة .

ثانيا : موقف مدخل المواقف ونظرياته من حقيقة القيادة الإدارية :

The Situational Approach To Leadership :

ولعل أبرز ما يميز هذا المدخل أنه يرجع نشأة أو ظهور القيادة إلى عوامل خارجية - غير ذاتية - لايملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها ، أو لا يملك عليها أى سيطرة ،

(1) Koontz, Harold & Others, op. cit., P. 665 .
(2) Ibid., P. 665 .
Jennings, E.E. The Anatomy of leadership, Management of Personal Quarterly, 1961, Vol. I. No. 1, P. 2.

وعلى ذلك فالمعول الأساسى والرئيسى لظهور أية قيادة يعود إلى طبيعة وظروف الموقف البيئى ومايحيط به وما يتضمنه من عوامل وعناصر موقفية وبيئية هى بطبيعتها عرضة للتغير والتحول من فترة لأخري ومن موقف لآخر ، ومن ثم فقد ساد الاعتقاد بأن القادة هم نتاج مواقف محددة ، وعلي ذلك فقد تزايدت الأبحاث والدراسات التي أخذت بهذا الاتجاه ، خاصة من جانب أولئك الذين لم يقتنعوا بنتائج بحوث ودراسات مدخل السمات ، وخاصة بعد ما تبين لهم أن مدخل المواقف أكثر إقناعاً فى تفسير نشأة كثير من القيادات على مدار التاريخ ، علي ما بين هذه القيادات من تباين فى الصفات والسمات ، ومن هؤلاء « هتلر» فى ألمانيا و«موسولينى» فى إيطاليا و«روزفلت» فى الولايات المتحدة فى الثلاثينات من هذا القرن ، وظهور قيادة ماوتستونج فى الصين وسطوع نجمه فيما بعد الحرب العالمية الثانية ، فكل من هؤلاء القادة – بالرغم من اختلافهم فى السمات – إنما هم نتاج تلك العوامل والظروف البيئية التى سادت الموقف إبان الفترة التى تولوا فيها القيادة . أما ماهية وكم وأهمية تلك العوامل والعناصر الموقفية التى تؤثر فى نشأة وظهور القيادة. فإن المؤيدين لهذا المدخل يختلفون حول هذه العناصر الموقفية وأهمية كل منها ، ومن هنا نشأت نظريات مختلفة تعكس اختلاف المواقف حول تلك العناصر والعوامل البيئية الموقفية ، وأهمية كل منها ، ومن ذلك :

(أ) **نظرية التابعين The Follower Theory** (١) : حيث يرى القائلون بهذه النظرية بأن الأفراد يميلون لتسليم زمام قيادتهم ، واتباع الشخص الذى يعتقدون فيه – بحق أو بغير حق – أن لديه القدرة على تحقيق رغباتهم الشخصية ، وعليه فتولى شخص ما قيادة جماعة من الجماعات رهن بنظرة أفراد تلك الجماعة لذلك الشخص ، واعتقادهم بأن ذلك الشخص أكثر تقديراً لرغباتهم وأكثر حرصاً على مصالحهم وأكثر قدرة على تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم .وعلى ذلك يتضح لنا أن المعول الأساسى والرئيسى لنشأة وظهور القيادة وفق هذه النظرية هم التابعون « أعضاء الجماعة » .

(ب) **النظرية الموقفية The Situational Theory** : ويطلق عليها البعض (٢) The Environmental Theory ، وهذه النظرية تختلف عن سابقتها فى أنها ترى أن المعول الرئيسى فى ظهور القادة لا ينحصر فقط فى الاستجابة لاحتياجات ورغبات ومصالح أفراد الجماعات المنقادة ، بل ترى أن هناك أبعاداً متعددة فى أى موقف هى العامل الرئيسى فى تحديد وإفراز القيادة فى ظل هذا الموقف (٣) ، وعلى ذلك فلكل

(١) د. خميس السيد اسماعيل ، القيادة الإدارية مرجع سابق ص ٤٥ – ٤٦ .
Koontz, Harold & others, op. cit, P. 666.
(2) Stogdill, R.M., op. cit., P. 18 .
(3) Koontz, H. & Others, op. cit., P. 666 .

موقف – طبقاً لمفهوم تلك النظرية – متطلبات القيادية ، والشخص الذى يملك قدراً أكبر من المهارت والقدرات التى تستجيب لمتطلبات هذه الأبعاد والعناصر والعوامل الموقفية – سوف يكون هوأنسب الأشخاص لتولى القيادة في ظل هذا الموقف ، ومن ثم سوف تكون فرصته أكبر فيتولى قيادة تلك الجماعة الموقفية .

أما عن ماهية تلك العوامل الموقفية، وأهمية كل منها في تحديد وإبراز القيادة فتتعدد المواقف وتتباين ، فهناك من يرى أن نمط أو نوع القيادة المقبول من الجماعة موضوع القيادة – يتحدد على ضوء طبيعة وظروف هذه الجماعة ، وطبيعة وظروف المشاكل التى يجب أن تحل [١] ، كما أن هناك من يرى أن للعناصر الموقفية الثقافية أهمية كبرى في تحديد وإبراز القيادة فى أى موقف من المواقف [٢]، وهناك من يرى غير ذلك ، فإذا أردنا أن نقف على حقيقة القيادة من بين كل هذه الآراء والمواقف شق علينا الأمر ، وقريبا من هذه النظرية تقف النظرية الوظيفية "The Functional Theory" .

والقيادة وفق هذه النظرية لا تتعلق بشخص ما فى حد ذاته ، بل هى وظيفة تؤدى ، حيث يتطلب الموقف القيادى أنواعاً محددة من الإجراءات والأعمال ينبغى تأديتها ، وعلي ذلك فالقيادة هى القيام بتلك الأعمال أو الوظائف التي يتطلبها الموقف، وكذلك فن القيادة وفق هذا المفهوم لا تعنى القائد ، فالقائد هنا إن هو إلا أداة يتم من خلالها تنفيذ هذه الإجراءات المؤدية إلى تحقيق الحل الملائم طبقا لمتطلبات الموقف القيادى [٣]، حيث يسهم في تحديد وتوزيع الأدوار على أعضاء الجماعة والتنسيق بين هذه الأدوار ، بهدف مساعدة الجماعة على تحقيق المهام الموكولة إليها أو الأهداف التى تبغى تحقيقها .

وهناك من يرى[٤] أن الحروب وغيرها من المواقف الحرجة أو الأحداث المفاجئة قد أتاحت وهيأت الفرصة لبعض الأشخاص المغمورين لأن يتولوا زمام القيادة ، وأنه لولا هذه المواقف لكان من الممكن أن يظلوا مغمورين يحجبهم عن القيادة الروتين اليومى للحياة ، وقد يظن البعض منا أن هذا يقوى ويدعم نظريات القيادة الموقفية ، ولكن يحد من هذا أن ذلك الترابط بين الموقف وظهور القائد لم يكن مطرد الحدوث فى جميع

(1) Bogardus, E.S., Essentials of Social Psychology, Los Angeles, University of Southern California Press, 1918 .

(2) Schneider J., The Cultural Situation as a Condition for The Achievement of Fame, Amer Social, Review, 1937, P. 2 PP 480 - 491 .

(3) Murphy, A.J., A Study of The Leadership Process, Amer social : Review, 1941. P. 6 PP. 674-687 .

(4) Stogdill, R. M. op. cit, P. 18 .

الحالات ، فالملاحظ أن هناك حالات تضمنت عديداً من المواقف الحرجة ، ومع ذلك فلم تسفر تلك المواقف عن ظهور القيادات القادرة على تولى زمام تلك المواقف .

وعلى ذلك فليس الموقف في حد ذاته هو العامل الأساسى أو الرئيسى فى ظهور القيادة ، ولكن لعل توافر الأشخاص ذوى القدرات القيادية والقادرين على مجابهة تلك المواقف له دوره وتأثيره أيضاً فى ظهور القيادة، كما أن هناك من يضيف إلى ذلك (١)، أن الأنماط القيادية الناجحة التى تولت قيادة توجيه تلك الجماعات فى الظروف والفترات السابقة ، لها تأثير كبير في تحديد المواصفات والشروط القيادية المطلوبة ، ومن ثم فإن لها تأثيرها فى تحديد وظهور القائد التالى لها .

وعلي ذلك فليس الموقف الحالي وحده ، ولكننا نستطيع أن نضيف أن للاعتبارات والظروف التاريخية تأثيرها أيضاً فى اختيار وتحديد وظهور القائد . ولقد كان لهذه الاعتبارات ، بالإضافة إلى تعقد العناصر والعوامل الموقفية والاختلافات فى مواقف المؤيدين لمدخل المواقف حول ماهية تلك العناصر الموقفية ، واختلافهم حول مدى أهمية كل منها فى تحديد وإبراز القيادة ، فلقد كان لكل هذه الاعتبارات تأثرها فى تشكك جانب من المفكرين فى مدى دقة هذا المدخل ومدى صلاحيته لتفسير حقيقة القيادة ، وقد أوقع هذا التشكك الفكر الإدارى في حيرة ، خاصة أنه سبق للبعض أن تشكك فى مدخل السمات وفي مدى صلاحيته لتفسير حقيقة القيادة ، ولقد كان المخرج الذى تصوره الفكر الإداري للخروج من هذا المأزق هو محاولة التوفيق بين المدخلين :مدخل السمات ومدخل المواقف ومن ثم عرف الفكر الإدارى المدخل المشترك فى تفسير حقيقة القيادة وحقيقة مقوماتها .

ثالثا : موقف المدخل المشترك ونظرياته من حقيقة القيادة الإدارية :

The Trait The Situational Approach to Leadership :

إن أبرز ما يميز هذا المدخل فى تفسيره لحقيقة القيادة أنه يرجع نشأة أو ظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه ، كما يرجعها أيضاً إلى عوامل خارجية ترتبط بطبيعة وظروف الموقف البيئى وعلى ذلك فهذا المدخل فى تفسيره للقيادة يأخذ بكل من المدخلين السابقين ، السمات والمواقف ، ويرى أن نشأة أوظهور القيادة يتحدد على ضوء الموقف الذى يحدد المواصفات القيادية التى تستجيب لمتطلبات هذا الموقف ، كما يتحدد فى ذات الوقت على ضوء مدى توافر السمات القيادية فى الأفراد فى ظل هذا الموقف ، وعلى ذلك فليس للموقف وحده ، وليس لتوافر الشخصية القيادية

(1) Person, H.S., Leadership as a Respones To Environment Educ.. No. 6., 1928. PP. 9 - 21 .

وحدها تأثيراً كبيرً فى ظهور ونشأة القيادة ، بل العبرة بهما معاً ، فالقيادة وفق هذا المدخل تتوقف على الشخصية والموقف وظروفه وعلى التفاعل بينهما ، فهي ما سبق أن أشرنا تقف في موقف وسط بين المدخلين السابقين .

ولقد أسفر هذا المدخل عن عديد وعديد من النظريات التى راحت جميعها تحاول تفسير القيادة فى إطار هذا المدخل ، ولكن حسب اجتهاد ووجهة نظر كل منها ، فى تحديدها لماهية تلك السمات القيادية أو العناصر الموقفية ، ومدى أهمية ودور كل منها فى نشأة وظهور القيادة ، ولقد تناول ستوجديل Stogdill[1] في كتابه الشامل عن القيادة ، عديداً من هذه النظريات ولعل من أهم تلك النظريات :

(أ) النظريات الموقفية الشخصية : Personal - Situation Theory

حيث يرى أنصار ذلك الاتجاه أنه لفهم القيادة ينبغى علينا ألا نغفل تأثير التفاعل بين القائد وعناصر الموقف القيادى، ولعل هذا هو جوهر هذا الاتجاه ، أما فيما بعد ذلك فتتباين اهتماماتهم حيث تتركز حول جزئيات يرى كل منهم أنها جديرة بالاهتمام.

فهناك من يرى وجوب الاهتمام بالسمات العملية والعقلية والعاطفية للأفراد ، فى ذات الوقت الذى نهتم فيه بالظروف الموقفية السائدة التى يتعامل معها وفى ظلها الأفراد[٢] .

وهناك من أصحاب هذا الاتجاه - أيضاً - من أولى اهتمامه لتوضيح وظيفة القيادة وفق هذا الاتجاه، حيث يرى أنها تتلخص فى مساعدة الجماعة على اكتشاف السبل والوسائل التى بها وعن طريقها يمكن تحقيق أهداف موجودة ومتفق عليها ، وكذلك مساعدة الجماعة على التمسك بأهداف متفق عليها[٣].

وهناك من رأى أن فهم حقيقة القيادة يتطلب منا أن نوجه اهتماماتنا نحو التعرف على سمات ودوافع القائد كفرد وإنسان ، وأبرز ملامح وخصائص الدور الذى يلعبه أو يؤديه كقائد ، وتصورات وأفكار الجماهير المنتخبة التى تحيط به ودوافعهم لمتابعته ، وكذلك مضمون الموقف الذى يشمله ويحتويه هو تابعيه [٤] .

---

(1) Stogdill, R.M., op. cit., PP. 18 - 23 .

(2) Westburth, E. M., A point of View : Studies in Leadership, Soc. Psychology., P. 25, PP. 418 - 423 .

(3) Case, C.M., Leadership and Conjunture Social, Soc. Res. 1933, P. 17 , PP. 510 - 513 .

(4) Gerth H. & Mills C. W, A sociology Note on leadership in J. E Hulett & R. Stogher Problems insocial Psychology. Utgana : University Of Illinois Press 1952.

(ب) النظرية التفاعلية · Interactional Theory ويرى أنصــار هذه النظرية أن ظهور ونشأة القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية وهى: شخصية القائد ، وأفراد الجماعة ، وطبيعة الجماعة ، وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها ، والعوامل الموقفية والبيئية[١] ، وعلى ذلك ، فالقيادة – وفق هذه النظرية – هى نتاج عملية تفاعل اجتماعى تتم بين القائد والمتغيرات الرئيسية المشار إليها هنا ، وعلى ذلك فإن هذه النظرية تعطى اهتماماً بشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين ، ومدى إدراك الآخرين له ، وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة وللموقف [٢] .

(حـ) النظريات التبادلية في القيادة : Exchange Theories To Leadership

وقد قاد هذا الاتجاه وما تفرع عنه من نظريات مجموعة الباحثين ورجال الفكر الإدارى المتخصصين [٣] ، فقد قاموا بتأسيسه انطلاقاً من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعى ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذى فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح آخرين ، مادام هناك آخرون يقومون فى المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء ، ويستمر التفاعل الاجتماعى داخل الجماعة مادام أعضاوها يحققون من وراء التبادل الاجتماعى منافع متبادلة ، ويرى بلو Blau[٤] على ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز فى معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم ، وفى المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد كثيراً كما يستفيد أعضاء الجماعة من اتباع نصائحه الجيدة والمتميزة ، حيث إن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لها يكسبه مزيداً من الإمكانيات القيادية .

أما جاكوبس Jacobs[٥] فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعى ، ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة ، وهو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها ، وأن دورالقائد حتى فى المنظمات الرسمية إنما يرتكز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكولة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر ، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين ، وبدون هذه العلاقة لاتتحقق القيادة .

(١) د. سيد خير الله ، القيادة الإدارية – مفهومها وأنماطها ، القاهرة ، المعهد القومى للإدارة العليا ، ١٩٦٨ ، ص ١١
(٢) د سيد خير الله ، المرجع السابق ، ص ١١

(3) Stogdill, R. M., op. cit PP. 22 - 23 .
(4) Blau , P. M., Exchange and Power in Social Life. N. Y. ,Willey, 1964 .
(5) Jacobs, T. O., Leadership and Exchange in Formal organizations, Alexandria, VA: Human Resources Organization, 1961 .

تلك هي نظرة إجمالية وعامة على أهم مداخل ونظريات القيادة الإدارية فى الفكر الإدارى المعاصر ، ومنها يتضح مدى الاختلاف والتباين فى تفسيرات ومواقف هذه النظريات من حقيقة القيادة الإدارية . بل والأكثر من هذا إننا نود أن نلفت النظر إلى أمر آخر ألا وهو تزامن هذه النظريات ، أى أن هذه النظريات القيادية بالرغم من أنها جميعها تسعى للوقوف على حقيقة القيادة ، وبالرغم من أن سعيها هذا قد انتهى بها إلى الوقوف فى مواقف مختلفة ومتباينة من حقيقة القيادة ، بالرغم من هذا وذاك فإن هذه النظريات المختلفة والمتباينة قد وجدت وتعايشت مع بعضها البعض على امتداد فترات زمنية متزامنة ، بمعنى أن ظهور أى نظرية جديدة لم يكن يتبعه حتماً اختفاء أوسقوط النظرية أو النظريات السابقة عليها فى الظهور ، إنما كان يعنى فى أغلب الأحوال إضافة لما هو موجود وقائم من نظريات قيادية ، ولقد ترتب على هذا أن تواجدت وتزامنت هذه النظريات من ناحية ، وأدى هذا إلي أن كل نظرية جديدة إنما كانت تعنى زيادة الطين بلة - كما يقولون - حيث كانت تمثل تعميقاً لمدى هذا الاختلاف والتباين القائم فى موقف الفكر الإدارى المعاصرمن حقيقة القيادة ، **ومن الطبيعى أن كل نظرية من هذه النظريات كانت تظهر ويظهر معها المؤيدون لها الذين يرون في تفسيرها لحقيقة القيادة الصواب وفى تفسيرات غيرها من النظريات الخطأ ، وطبيعى أن لدى كل منهم البراهين والأدلة والأسانيد التى تؤيد صحة دعواهم وبطلان دعاوى الآخرين .**

ومن ثم فإننا لانبالغ حين نقول : إن هذا الوضع قد جعل من الصعب - إن لم يكن من المستحيل - على الانسان المنصف غير المنحاز لهذه النظرية أو تلك أن يقف على حقيقة القيادة الإدارية من خلال التحاكم إلى الفكر الإدارى المعاصر، وهذا هو واقع حال نظرياته.

ولعلنا الآن نستطيع أن ندرك مدى صدق تلك الكلمات ، لأحد رجال الفكر الإدارى المعاصر وهو Killian حيث تضمنت إشارة واضحة إلى مدى الغموض المحيط بحقيقة القيادة الإدارية، حيث يقول:

«إنه خلال الحرب العالمية الثانية، وعندما كانت الأمة الأمريكية تواجه احتياجاً ملحاً لآلاف من القادة للعمل فى كل من القوات المسلحة والصناعة، اكتشف الجميع، مع ظهور هذا الاحتياج، بأنه لايوجد أحد يعرف على وجه اليقين مكونات القيادة، أو يعرف على وجه التحديد كيفية التعرف على الأشخاص القادرين على القيادة»، وهاهى نص كلماته:

"During World War II, when our nation was confronted with the need for thousands of leaders in both industry and the armed services,

it was discovred that no one knew either what Leadership consisted of or how to identify potential Leaders:.(1)

رابعاً: نتائج ودلائل اختلاف وتباين مواقف نظريات القيادة من حقيقة القيادة الإدارية:

لعل أهم النتائج التى يمكن أن نستخلصها علي ضوء هذا الواقع للفكر الإدارى المعاصر هى:

(أ) التثبت من أن الفكر الإدارى المعاصر ليس له موقف موحد من حقيقة القيادة الإدارية، بل إن له مواقف مختلفة ومتباينة، بل والأكثر من هذا أن تلك المواقف متزامنة – بالرغم من اختلافها وتباينها.

(ب) أن هذا التزايد والتعدد فى نظريات القيادة الإدارية التى أفرزها الفكر الإدارى المعاصر، إنما تحسب على هذا الفكر ولاتحسب له، حيث إن ظهور أو إضافة أى نظرية مستحدثة لهذا الفكر إنما يسهم فى مزيد من التعمية على حقيقة القيادة، مادام هذا التعدد والتباين المتزامن أمرا مقبولاً من رجال الفكر الإدارى المعاصر.

وفضلاً عن هذه النتائج، فإننا نود أن نلفت النظر إلى أن تلك المداخل والنظريات القيادية المختلفة والمتباينة، إنما هى بمثابة الاطار الفكرى لظاهرة القيادة الإدارية، ذلك الاطار الذى يمثل أحد الدعائم الأساسية التى تقوم وترتكز عليها كافة الأبحاث والدراسات القيادية.

ومن ثم فإن ذلك الإطار الفكرى سوف يؤثر إلى حد كبير – ايجاباً وسلباً – على نتائج أية أبحاث أو دراسات، فتوافر الإطار الفكرى السليم يعتبر ضرورة أساسية يجب أن تسبق أى فعل ارادى هادف للإنسان، ومن ثم فإنه على قدر دقة وسلامة هذا الفكر تتوقف إلى حد كبير دقة وسلامة الفعل والتنفيذ.

وعلى ذلك فإن مثل هذا الخلل والقصور فى الإطار الفكرى لظاهرة القيادة الإدارية فى الفكر المعاصر، والمتمثل فى هذا التعدد والتباين المتزامن فى مداخل ونظريات القيادة الإدارية، لابد أن ينعكس ويؤثر إلى حد كبير على نتائج الأبحاث والدراسات القيادية التى استهدفت الوقوف على تعريف محدد للقيادة الإدارية، وكذلك الوقوف على مقوماتها وعناصرها القيادية، فتلك النظريات إنما هى بمثابة المنطلقات والأطر الفكرية التى تحكم وتنظم وتوجه وتحدد مسار وخطى تلك الأبحاث والدراسات، ومن ثم فإنه إذا ما اختلفت وتباينت تلك المنطلقات الفكرية، فإنه من البدهى أن تختلف وتتباين تلك الأبحاث والدراسات القيادية تبعاً لاختلاف وتباين المنطلقات الفكرية لكل منها.

(1) Killian, R. A., op. cit, P. 14.

وبناءً على ما سبق، فإن ذلك الاختلاف والتباين المتزامن فى مداخل ونظريات القيادة فى الفكر الإدارى المعاصر يعد دليلا يدفعنا للتشكك فى قدرة الفكر الإدارى المعاصر على:

(أ) الاتفاق على تعريف محدد للقيادة الإدارية، ناهيك عن الوقوف على التعريف الحقيقى لهذه القيادة.

(ب) الاتفاق على مقومات وعناصر قيادية محددة يجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد حتى يتمكن من تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، ناهيك عن الوقوف على المقومات والعناصر القيادية الحقيقية التى يكفل توافرها فى القائد الإدارى الرشيد تمكينه من تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، من هذا المنطلق كان حرصنا على أن نتناول فى الصفحات التالية موقف الفكر الإدارى المعاصر من تعريف القيادة الإدارية، وكان حرصنا أيضا على تناول موقف هذا الفكر من المقومات والعناصر القيادية لهذه القيادة فى الفصل التالى.

خامسا: مواقف الفكر الإدارى المعاصر من تعريف القيادة الإدارية:

لاشك أن الوقوف على تعريف واضح محدد ودقيق لأى ظاهرة من الظواهر يعتبر أمراً ذا أهمية، فإن توافر المفاهيم الصحيحة يعد من العوامل الرئيسية لاستقرار ونمو التفاهم والعلاقات الطيبة بين أفراد أى مجتمع، ودرءً لأية اختلافات تحدث بينهم، كما أنه يعتبر ضرورة حيوية وعلى قدر كبير من الأهمية لتقدم البحث العلمى فى كافة المجالات، فتلك المنازعات والاختلافات فى الآراء والمواقف، ومن ثم الاختلافات فى التطبيق إن هى إلا نتاج الاختلافات فى تحديد مفاهيم الظواهر والأشياء، ومدلول الكلمات والمصطلحات(١)، ومن شأن أفراد المجتمعات الانسانية أن يختلفوا فى فهمهم ومفاهيمهم، كنتاج لتباين بيئات وخبرات وقدرات كل منهم، وتباين تأثر كل منهم بهذه البيئات والخبرات، وإذا كان ذلك قد يكون مقبولاً من عامة الناس، فإنه ليس كذلك بالنسبة للباحثين والعلماء وقادة الفكر والباحثين عن الحقيقة فى أى مجال من المجالات، فمثل هؤلاء يجب أن يستقوا مفاهيمهم من الحقائق الثابتة وحدها المعبرة عن الجوهر الحقيقى للأمور والأشياء التى يتصدون لوضع وتحديد مفهوم لها، وليس من حق أى من هؤلاء أن يركن إلى تحديده هو لمفاهيم الأشياء، ومدلول الكلمات والمصطلحات، بل يجب أن يكون موضوعياً فى تحديده لتلك المفاهيم(٢) وأن يعمل على الوقوف على الحقيقة وحدها ومن مصدرها، فالحقيقة لاتتعدد، والحقيقة ليست نسبية - كما يشيع كثير من الناس افتراءً عليها.

(١) د.محمد البهى، تحديد المفاهيم أولاً، القاهرة مطبعة الأزهر، بدون تاريخ ص ٣

(٢) المرجع السابق، ص ٤

فـإذا تم ذلك وانتـهج كـافـة البـاحـثين والمفكرين هذا النهج والتـزمـوا به، توحـدت مفـاهيـمـهم، واتفق مـدلول الكلمـات والمصطلحـات لديهم، فإذا لجـأنا إلى الفكر الإدارى المعاصر لنقف منه على تعريف ومفهوم القيادة الإدارية، فسوف نواجه بعشرات، بل مئات من التعاريف والمفاهيم، حتى أن البعض يرى أنه ليس من الميسور الوقوف على تعريف واضح محدد.

وبالرغم من هذا الكم المتزايد من الأبحاث والدراسات، فإن الفكر الإدارى المعاصر مـازال يفـتـقـر لوجـود مـثل هـذا التـعـريف الواضح الذى يحـوز على قـبـول عـام بل إن Stagdill يذهب لأبعد من ذلك، حيث يرى أن الفكر الإدارى المعاصر يضم تعريفات عديدة للقيادة، وأن هذه التعريفات يكاد يكون عددها يتكافأ مع عدد الأشخاص الذين حاولوا تعريفها(١)، ولعل خير شاهد على ذلك هو تلك التعريفات التى تزخر بها المؤلفات والأبحـاث العـربيـة والأجنبيـة المعنيـة بالقـيـادة، ولقـد أرفـقنا هـنا نماذج من هـذه التعريفات(٢)، ولقد تضمن مرجع Stagdill وحده ما يقرب من المائة تعريف من تعاريف القيادة، وبالرجوع إلى هذه التـعريفات يتضح لنا مدى صـعوبة الوقوف على تعريف واضح محدد للقيادة يحوز على قبول عام، حيث تتباين تعريفات رجال الفكر الإدارى للقيادة من واحد لآخر، ولاشك أن هذه الاختلافات إنما تعكس:

(أ) اختلاف المنطلقات الفكرية لرجال الفكر الإداري المعاصر في تعريفهم للقيادة:
فمما لاشك فيه أن تعدد وتباين وتزامن نظريات القيادة الإدارية فى الفكر الإدارى المعـاصـر، قـد أسـفـر عن اخـتـلاف وتبـاين المنطلقـات والانتـمـاءات الفكرية الإدارية المعاصرة، تبعاً للنظرية التى انحاز إليها كل منهم، ومن ثم فلقد جاءت تعريفاتهم لحقيقة القيادة الإدارية انعكاساً لاختلاف وتباين نظريات القيادة التى إنحاز إليها كل منهم، ومن الأمثلة على ذلك:

١ – وجود تعريفات تنهج فى تعريفها للقيادة، نهج نظرية السمات، ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية :

– «القائد: هو ذلك الشخص الذى يحوز أعظم قدر ممكن من السمات والخصائص والصفات الشخصية المرغوبة»(٣).

---

(1) Stogdill, R. M., op. cit., P. 16.

(٢) انظر: مرفق رقم ٣: تعريفات القيادة المستقاه من المراجع العربية .
مرفق رقم ٤: تعريفات القيادة المستقاة من المراجع الأجنبية.

(٣) د.زكى محمد هاشم ، الجوانب السلوكية فى الإدارة ، القاهرة: دار الكتاب الجامعى ، ١٩٧٧، ص ٢٤٤.

- «القائد: هو ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز الاهتمام، ويطلق طاقات أعضاء الجماعة فى الاتجاه المطلوب»(١).

- «تنشأ القيادة» حينما تتوافر فى فرد معين الشخصية المسيطرة أزاء آخرين تتوافر فيهم خواص الشخصية التابعة»(٢).

٢ - وجود تعريفات تنهج فى تعريفها للقيادة منهج نظرية المواقف ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية:

«القيادة عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادى حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف عامة مشتركة بأقصى عائد اقتصادى، وأقل تكلفة اقتصادية فى الوقت والعمل»(٣).

«القيادة المباشرة: هى عملية التفاعل التى من خلالها يمارس القائد من خلال الاتصال الشفهى عادة التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم فى اتجاهات معينة»(٤).

٣ - وجود تعريفات تنهج فى تعريفها للقيادة نهج النظريات المشتركة ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية:

- «القيادة: هى وظيفة موقفية وإن ظهورها يتم - جزئيا على الأقل - استجابة لظروف ومتطلبات موقفية، وأن المعول الأساسى فى هذا الصدد، هو تحديد تلك الشروط أو الخصائص القيادية التى إن توافرت فى القائد تجعل التابعين له ينقادون له، ويقبلون على تنفيذ قراراته وأوامره وتوجيهاته بكفاءة وفاعلية».

(ب) اختلاف المداخل التى انتهجها رجال الفكر الإدارى المعاصر فى تعريفهم للقيادة الإدارية: ولعل من الأمثلة الدالة على ذلك:

١ - وجود عدد من التعريفات تنحو نحو المدخل الغائى فى تعريفها للقيادة، حيث تركز على الغاية من القيادة، ومن الأمثلة الدالة على ذلك التعريفات التالية:

---

(1) Stogdill, R. M., op cit, P. 7.
نقلا عن: (Bernard, 1927)

(٢) د.فتوح أبو العزم، القيادة، القاهرة: معهد الإدارة العامة، ١٩٦٦، ص ٢١.

(3) Stogdil, R. M., op. cit, P 13.
نقلا عن: (Bellows, 1959)

(4) Ibid., P. 14,
نقلا عن: (Gorden, 1955)

«إنها النمط القيادى الذى يتوافر له بعدا التعاطف، والمبادأة والتنظيم، حيث يهدف البعد الأول إلى تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية للمرؤسين، ويهدف البعد الثانى إلى تحقيق الأهداف الرسمية الخاصة بالمنظمة»(١).

«إنها سلطة أو فن عملية التأثير فى الأفراد (المرؤسين) من أجل حثهم على بذل الجهد عن رغبة من أجل تحقيق أهداف الجماعة»(٢) .

«القيادة: هى النشاط الخاص باستمالة وإقناع الأفراد وحثهم على التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك»(٣) .

٢ - وجود عدد من التعريفات تنحو نحو المدخل الاجرائى فى تعريف القيادة، حيث تركز على الوسيلة الموصلة للغاية، ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية:

- «القيادة: هى عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادى حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف عامة مشتركة بأقصى عائد اقتصادى، وأقل تكلفة اقتصادية فى الوقت والعمل»(٤) .

- «القائد: هو ذلك العضو الذى يمارس وظيفة قيادية داخل التنظيم، ويقوم بأعمال التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة»(٥) .

- «القيادة: هى النشاط الايجابى الذى يباشره شخص معين فى مجال الإشراف الإدارى على الآخرين؛ لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة»(٦) .

٣ - وجود عدد من التعريفات تنحو نحو مدخل الماهية فى تعريفها للقيادة، حيث تركز على ماهية القيادة وكيفية ظهورها واستمرارها، ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية:

- «القيادة: هى فن التعامل مع الطبيعة البشرية (الإنسانية)، حيث أنها فن التأثير فى مجموعة من الأفراد عن طريق الإقناع والاستمالة وإعطاء وتقديم المثل من أجل حثهم على اتباع خط معين أو أسلوب معين فى العمل، ومن ثم

---

(١) د. حنفى محمود سليمان، إدارة الموارد البشرية، القاهرة الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية، ١٩٨١، ص.٢١٠

(2) Koontz, Harold and Other's op., cit., pp. 661.

(3) Ready, R.K., op. cit., p. 90.

(4) Stogdill, R.M., op. cit., p. 13.

(Bellows, 1959):

(٥) د. مصطفى صبحى الفيث، القيادة الإدارية فى العصر الحديث، الأسكندرية: جامعة الأسكندرية، كلية الحقوق، ١٩٨١، ص.١٨٠

(٦) د. خميس السيد اسماعيل، القيادة الإدارية، القاهرة. مكتبة صبرى أبوعلم، ١٩٧٠، ص٢٧.

فهي لا يجب أن تتشابه مع عملية الدفع أو السوق التي هي فن أو أسلوب إلزام أو إجبار الأفراد بالقسر والقوة على اتباع خط معين في العمل»(١) .

- «القيادة: هي محصلة أو نتاج ممارسة شخص ما (أ) أقصى قوة تأثيرية على شخص آخر (ب) مطروحاً منها أقصى مقاومة يمكن أن تصدر من (ب) في الإتجاه المعاكس(٢) .

- «القيادة عملية تفاعل تتم بين شخص وبين أعضاء الجماعة، وكل مساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب أو يقوم بدور من الأدوار، ومن ثم فإن هذه الأدوار بداهة يجب أن تختلف من شخص لآخر، وأساس هذا الاختلاف والتباين في الأدوار يعود إلى عنصر التأثير، وفيه نجد أن هناك شخصاً واحداً - القائد - يؤثر بينما باقي الأشخاص - أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون مثل هذا التأثير»(٣) .

جـ - اختلاف مناهج وأساليب البحث التي انتهجها رجال الفكر الإداري في تحديدهم لمفهوم القيادة: فهناك من استقصى مفهومه للقيادة بناء على دراسات ميدانية انتهجت المنهج العلمي - الاستقرائي الميداني - حيث راحت تبحث عن النماذج القيادية وتخضعها للدراسة والبحث؛ لنستخلص منها تعريفاً محدداً نظن أنه يعبر عن حقيقة طبيعة القيادة(٤) ، وهناك من انتهج في دراسته وتحديده لمفهوم القيادة المنهج الاستقرائي المكتبي، حيث راح يجمع تعريفات القيادة التي توصل إليها من سبقه من الباحثين والكتاب سواء من انتهج منهم ذات نهجه، أو من انتهج منهم المنهج العلمي - الاستقرائي الميداني، ثم اخضع هذه التعريفات للدراسة والتحليل، وخلص منها جميعها إلى تعريف ارتضاه هو.

تلك هي من وجهة نظرنا أبرز العوامل والأسباب التي أدت لهذا التعدد والاختلاف والتباين في تعريفات القيادة، والغريب في الأمر حقاً، أن كل من تصدى لتعريف القيادة انتهى - في الغالب الأعم من الحالات - إلى تعريف مغاير لتعريفات من قبله، سواء منهم من انتهجوا ذات الاطار أو المدخل أو المنهج أو من خالفوهم في الاطار أو المدخل أو المنهج، ونادراً مانجد باحثاً يقبل تعريفات من سبقه، والغريب في الأمر أيضاً

---

(1) Stogdill, R.M., op. cit., p. 11.
نقلاً عن : (Opeland 1948)

(2) Ibid., p. 12.
نقلاً عن . (French, 1958)

(3) Ibid., p. 14
نقلاً عن : (Gorden, 1955),

(٤) سوف نتناول في الفصل التالي العديد من الدراسات التي انتهجت هذا المنهج في دراسة القيادة.

أن معظم هؤلاء الكتاب والباحثين يعتقدون أو يظن كل منهم أنه قد غطى، أو أبرز جانباً هاماً، أو كشف عن نقطة جوهرية تساهم في توضيح طبيعة حقيقة تلك القيادة[١] ، والغريب في الأمر كذلك أن معظم هذه التعريفات بالرغم من تباين مداخلها واهتماماتها، ومن ثم تباينها فإنها قد تواجدت وتزامنت معاً[٢] ، شأنها في ذلك شأن نظريات القيادة.

والأغرب من ذلك بعد هذا كله أن يشير Stogdill إلى أن القيادة قد تتضمن كافة هذه الاتجاهات أو العناصر أو الأمور التي أسفرت عنها هذه التعريفات العديدة[٣] ، وإن كنا لا نقره على ذلك، فقد سبق لنا الإشارة إلى تلك التعريفات التي أوردها هو نفسه، وتنحو في تعريفها للقيادة نحو مدخل السمات، وتعرف القيادة بأنها مجموعة من السمات، وفي ذات الوقت توجد تعريفات ثانية تنحو في تعريفها للقيادة نحو مدخل المواقف، وتعريفات أخرى تنحو نحو المدخل المشترك الذي يجمع بين كل من مدخلي المواقف والسمات، فكيف يتأتى أن تكون القيادة كل هذا في ذات الوقت، وكيف يمكن التوفيق بين مدخل السمات ومدخل المواقف، كما أن هناك تعريفات ترجع نشأة وظهور القيادة إلى تباين وتمايز في الأدوار داخل الجماعة[٤] ، كما أن هناك تعريفات أخرى ترجع نشأة القيادة وظهورها الى تباين وتمايز في القوى داخل الجماعة[٥] ، فكيف يمكن التوفيق بين هذه التعريفات، وكيف يمكن كذلك التوفيق بينها وبين باقي التعريفات.

وقد يطالبنا البعض بوضع تعريف للقيادة وفقاً لما تعارف عليه الباحثون خاصة وأننا قد توافر لنا هذا القدر من التعريفات العديدة، واستخلاص تعريف محدد يمثل قاسماً مشتركاً للعناصر القيادية المشتركة التي اشتملت عليها هذه التعريفات، ونحن نتحفظ تجاه هذا المنهج في البحث، نظراً لأنه يستغني باستقراء آراء الخبراء والباحثون عن استقراء مفردات ونماذج الظاهرة موضع البحث – ظاهرة القيادة، وهذا الاستغناء قد يكون له مبرران:

المبرر الأول: أن هناك صعوبات ومشقة كبيرة في الوقوف على الظاهرة موضع البحث.

المبرر الثاني: أن هناك ثقة كبيرة في آراء هؤلاء الخبراء والباحثين.

---

(1) Stogdill, R.M., op. cit, p. 16.
(2) Ibid., p. 16.
(3) Ibid., p. 16.
(4) Stogdill, R.M., op. cit., p. 14.
نقلاً عن : (Gorden, 1955),
(5) Ibid, p. 12.
نقلاً عن : (French, 1958),

فإذا ماتبين لنا أن كلا المبررين مردود عليه بالنسبة لظاهرة القيادة، سقطت حجتهم في التحاكم إلى تلك التعاريف، للوقوف على تعريف محدد للقيادة الإدارية حيث يمكن القول:

أولا: بالنسبة للمبرر الأول فإن أمر الوقوف على عدد من النماذج القيادية أمر ميسور.

ثانيا: بالنسبة للمبرر الثانى فإن تعدد واختلاف وتباين تعريفات هؤلاء الخبراء والباحثين للقيادة الإدارية تجعل ثقتنا فيهم تهتز(١) .

وعلى ذلك فإننا نؤثر فى هذا الصدد أن نورد الملامح الأساسية التالية للقيادة الإدارية، خاصة أن تلك الملامح تكاد تلقى قبولاً عاماً من رجال الفكر الإدارى المعاصر:

١ - أن القائد هو شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصى - السلطة غير الرسمية - على عدد من الأفراد تجعله قادراً على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد.

٢ - أن المدير، هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة، وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمى قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات الملزمة لهم.

٣ - أن المدير القائد - القائد الإدارى - هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة، وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ويتوافر له قدر من التأثير الشخصى على هؤلاء الأفراد، كما يتوافر له فضلاً عن ذلك بحكم منصبه الرسمى قدر معين من السلطة الرسمية عليهم، ولكنه يعتمد بصفة أساسية فى توجيهه وقيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصى أكثر من اعتماده على سلطته الرسمية.

٤ - أن الرئيس - الرئيس الإدارى - يختلف عن القائد الإدارى فى أمرين:

الأول : أنه يفتقر لتوافر التأثير الشخصى - السلطة غير الرسمية - على الأفراد المرؤسين له.

الثاني: أنه يعتمد بصفة أساسية - وترتيباً على ماسبق - على ما توافر له من سلطات رسمية فى توجيهه لمرؤسيه.

وعلى ضوء ماسبق يتبين لنا:

---

(١) وهل هناك أكثر من أن تعريف القيادة يختلف لدى الواحد من رجال الفكر الإدارى من فترة إلى أخرى، ومن الأمثلة الدالة على ذلك تعريف Hemphill للقيادة والموضحة بالمرفق رقم ٤ البند ١٥، ٢٩

(أ) أن قوة تأثير القائد على الأفراد أدوم وأقوى من سلطة الرئيس.

(ب) أن قوة تأثير القائد، وبهذا الدوام والقوة لو أضيفت إليها السلطة الرسمية، فسيصبح هذا القائد الرئيس – القائد الإدارى – أقوى من كليهما، القائد فقط والرئيس فقط.

وفى ضوء ماسبق – وفى نطاق هذا البحث – نستطيع أن نعرف القائد الإداري بأنه: «شخص معين من قبل سلطة أعلى؛ لتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ولا يعتمد في توجيهه لهؤلاء الأفراد على سلطاته الرسمية، ولكنه يعتمد بصفة أساسية على تأثيره الشخصى».

ولعلنا نلاحظ فى هذا أننا قد انتهجنا فى الشق الأول من هذا التعريف نهج التعريف بمفهوم المخالفة[1] ، أما في الشق الثانى من هذا التعريف، فقد إكتفينا بالإشارة إلى الوسيلة الأخرى المقابلة للسلطة الرسمية والتى يعتمد عليها القائد الإدارى فى توجيهه لمرؤسيه بدلاً عن تلك السلطة الرسمية التى يعتمد عليها الرئيس الإدارى فى توجيهه لمرؤسيه.

ويجدر بنا أن نشير في هذا الصدد إلى الآتى:

(أ) أن الوقوف على كنه وطبيعة هذا التأثير لا يعد ضرورة حتمية لنشأة القيادة، وإنما العبرة بتوافر مثل هذا التأثير لدى القائد ، والتحقق من ذلك من خلال الوقوف على مدى التفاعل الإيجابى بين القائد ومرؤسيه.

(ب) أن إحدى غايات البحث الأساسية هو الوقوف على المقومات والعناصر القيادية التي إن توافرت فى القائد أكسبته القدرة على توجيه مرؤسيه، والتأثير فيهم بكفاءة وفعالية.

ومن هنا كانت أهمية التعرف على المقومات والعناصر القيادية التى يكفل توافرها فى القائد الإدارى توافر وتضافر كل من السلطة الرسمية مع السلطة غير الرسمية، ومن ثم نجاح هذا القائد فى توجيه وقيادة مرؤسيه نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

وهذا ماسوف نسعى للوقوف عليه من خلال هذا البحث، ومن هذا المنطلق فإننا سنتناول خلال الفصل التالى موقف الفكر الإدارى المعاصر من تلك المقومات والعناصر القيادية.

---

(١) وهو المفهوم الذى بمقتضاه يتم تعريف الشئ بنقيضه. ولعل أستاذى الدكتور محمد حسن يس وهو الذى وجهنى للأخذ بهذا النهج فى تعريف القيادة قد استقاه أصلاً من النهج القرآنى فى أكثر من موضع، ومثال ذلك مانلحظه فى قول الحق سبحانه وتعالى فى سورة (آل عمران، الآية ٩٣) منها:
﴿كل الطعام كان حلاً لبني إسرائيل إلا ماحرم إسرائيل علي نفسه﴾

الفصل الثانى

مواقف ودراسات الفكر الإدارى المعاصر
من حقيقة المقومات والعناصر القيادية

الفصل الثانى
مواقف ودراسات الفكر الإدارى المعاصر
من حقيقة المقومات والعناصر القيادية

مقـدمـة:

سبق أن أشرنا إلى أن هناك اختلافاً وتبايناً فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية، ومن ثم تجاه حقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، وقد تثبتنا خلال الفصل السابق من وجود اختلاف وتباين فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية، ويبقى أمامنا الآن أن نتثبت من مدى الاختلاف والتباين فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة المقومات والعناصر القيادية للقائد الإدارى الرشيد، وذلك من خلال تحليل وتقويم نتائج أبحاث ودراسات الفكر الإدارى- المعاصر التى استهدفت الوقوف على تلك المقومات والعناصر.

ونود أن نشير بداية إلى أن هناك كمّاً هائلاً من الأبحاث والدراسات القيادية قام بها رجال الفكر الإدارى المعاصر طوال القرن الحالى، وقد سبق أن أشرنا إلى تلك الحقيقة فى مستهل الفصل السابق، ويكفى فى هذا الصدد أن نشير إلى أن متوسط عدد الدراسات القيادية خلال الفترة من ١٩٢٠- ١٩٣٩ قد كان ٢١ دراسة سنويا، وظل هذا المتوسط يرتفع، بل ويتضاعف إلى أن بلغ ١٥٢ دراسة فى السنة خلال الفترة من ١٩٥٠- ١٩٥٣، وعلى ذلك فقد كان الوقوف على نتائج هذا الفيض المتدفق من الأبحاث والدراسات القيادية ناهيك عن تحليله وتقويمه -يمثل تحديا حقيقيا يصعب علينا مواجهته فى حدود قدراتنا والامكانيات المتاحة أمامنا، ولكن شاءت إرادة الله سبحانه وتعالى- بعد أن كدنا أن نجهد أنفسنا فيما لا طائل من ورائه إلا النزر اليسير والنفع منه ضئيل، فشاءت حكمته ورحمته بنا أن يضع أمامنا تلك الدراسة المسحية القيمة التى قام بها Ralph Mellvin Stogdill[(1)] الذى تصدى فيها لمواجهة ذلك التحدى، وقام بإجراء دراسة مسحية لنتائج أهم الدراسات القيادية التى استهدفت الوقوف على المقومات والعناصر القيادية للقائد الإدارى، حيث قام أولا ببيان نتائج أهم الدراسات القيادية المعنية بهذا الموضوع، والتى اجريت خلال الفترة من ١٩٠٤- ١٩٤٧، ثم قام بعد ذلك بعرض نتائج أهم الدراسات القيادية التى اجريت خلال الفترة

(1) Stogdill, R. M., op. cit., pp. 35- 91.

من ١٩٤٨- ١٩٧٠، والمعنية بذات الموضوع، وسوف نقوم خلال الصفحات التالية بعرض نتائج تلك الدراسات التى تمت خلال الفترتين السابق الإشارة إليهما، وإن كان تركيزنا سوف يكون بصفة أساسية على نتائج الدراسات التى تمت خلال الفترة من ١٩٠٤- ١٩٤٧، وذلك نظرا لوفرة البيانات التى قدمها Stogdill عن دراسات تلك الفترة، ومما يجدر الإشارة إليه بداية أن كافة تلك الدراسات قد استخدمت المنهج العلمى وأساليبه وأدواته[1] فى سعيها للوقوف على حقيقة المقومات والشروط القيادية، ويجدر بنا أن نشير كذلك إلى أن عدد دراسات الفترة الأولى قد بلغ ١٢٤ دراسة، وعدد دراسات الفترة الثانية قد بلغ ١٦٣ دراسة، وسوف يكون عرضنا وتناولنا لنتائج تلك الدراسات وفقا للترتيب التالى:

أولاً: بيان أهم المقومات والخصائص القيادية التى أسفرت عنها نتائج الدراسات التى تمت خلال الفترة من ١٩٠٤- ١٩٧٠.

ثانياً: دراسة وتحليل المقومات والخصائص القيادية التى انتهت إليها الدراسات القيادية التى أجريت خلال الفترة من ١٩٠٤- ١٩٤٧.

أولاً: بيان إجمالي عن المقومات والخصائص التي أسفرت عنها دراسة الفكر الإداري المعاصر:

(أ) المقومات والعناصر القيادية التي اسفرت عنها دراسات الفترة من ١٩٠٤- ١٩٤٧[2]:

لقد أسفرت الدراسة المسحية لنتائج ١٢٤ دراسة قام بها الفكر الإدارى المعاصر خلال الفترة من ١٩٠٤- ١٩٤٧ مستهدفا الوقوف على مقومات وعناصر القيادة عن أن من أهم المقومات والعناصر القيادية التى يتميز فيها القادة عن غيرهم هى المقومات والخصائص التالية[3]:

(1) Stogdill, R. M., op. cit., pp. 36 - 39.

(٢) إن تقسيم الفترة من ١٩٠٤- ١٩٧٠ إلى فترتين: الأولى من ١٩٠٤ - ١٩٤٧، الثانية من ١٩٤٨ - ١٩٧٠ قد تم على أساس تحكمى، ولا يحمل أى دلالة سوى التفرقة بين دراسات ما بعد الحرب العالمية الثانية ودراسات ما قبل ذلك، انظر:

Stogdill, op. cit., pp. 72 - 73.

(3) Stogdill, R. M., op. cit., pp. 74 - 75.

مسلسل	المقومات والعناصر القيادية	عدد الدراسات	
		الايجابية	السلبية
١	الذكاء	٢٣	
٢	المشاركة الاجتماعية	٢٠	
٣	التفوق الدراسى – التعليمى	٢٢	(٥)
٤	الثقة فى النفس	١٧	
٥	استشعار المسئولية عن تحقيق الأهداف	١٧	
٦	القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية	١٤	
٧	طلاقة الحديث	١٣	
٨	المكانة الاجتماعية – المركز الاجتماعى	١٥	(٢)
٩	الدافع على تحمل المسئولية	١٢	
١٠	الثبات والمثابرة فى مواجهة العقبات	١٢	
١١	التعاون	١١	
١٢	المعرفة والخبرة	١١	
١٣	القدرة على التكيف	١٠	
١٤	الشعبية والمهابة	١٠	
١٥	المظهر والزى	١٣	(٣)
١٦	الحكم والحسم	٩	
١٧	الالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل	٨	
١٨	القدرة على تكثيف وتنمية التعاون	٧	
١٩	الرغبة فى التفوق والطموح	٧	
٢٠	الابداع والابتكار	٧	
٢١	قوة العقيدة – الإيمان	٧	
٢٢	الشخصية المستقيمة	٦	
٢٣	اليقظة والانتباه للظروف البيئية	٦	
٢٤	الاهتمام بالعمل	٦	
٢٥	النشاط والطاقة	٥	
٢٦	الميل للتغيير واتساع مجال التحرك الوظيفى والاجتماعى	٥	
٢٧	الرغبة فى الاستعلاء والتسيد على الآخرين	١١	(٦)
٢٨	الطول	٩	(٤)
٢٩	الوزن	٧	(٤)
٣٠	الاتزان العاطفى والسيطرة على المشاعر	١١	(٨)
٣١	العمر	١٠	(٨)
٣٢	الانبساط – عدم الانطواء	٥	(٦)

تلك هى أهم المقومات والعناصر القيادية التى أسفرت عنها نتائج تلك الدراسات التى أجريت خلال الفترة من ١٩٠٤ – ١٩٤٧، وقد راعينا ترتيبها تنازليا وفقا لمعدل التكرار الذى حصل عليه كل عنصر، ونود أن نشير إلى أن لنا ملاحظات على هذه النتائج سوف نتناولها فيما بعد.

(ب) المقومات والعناصر القيادية التي أسفرت عنها دراسات الفترة من ١٩٤٨ – ١٩٧٠:

إن النتائج التى أسفرت عنها ١٦٣ دراسة أجريت خلال الفترة من ١٩٤٨ – ١٩٧٠ حول ذات الموضوع تختلف مع نتائج الدراسات الـ ١٢٤ التى أجريت خلال الفترة السابقة لها حول بعض العناصر السابق الإشارة إليها، وتتفق معها حول البعض الآخر وتضيف من جانبها عناصر أخرى مستحدثة ترى أنها من بين المقومات والخصائص القيادية التى يتميز بها القادة عن غيرهم، وفيما يلى أهم المقومات والعناصر القيادية والتكرارات الايجابية لكل منها، والتى أسفرت عنها دراسات تلك الفترة(١) والتى اشتركت فيها مع الدراسات التى تمت فى الفترة السابقة:

مسلسل	المقومات والعناصر القيادية	التكرارات الإيجابية
١	القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية	٣٥
٢	الرغبة فى الاستعلاء والتسيد على الآخرين	٣١
٣	الثقة فى النفس	٢٨
٤	الذكاء	٢٥
٥	النشاط والطاقة	٢٤
٦	الرغبة فى التفوق والطموح	٢١
٧	المركز الاجتماعى والاقتصادى	١٩
٨	الدافع على تحمل المسئولية	١٧
٩	طلاقة الحديث	١٥
١٠	الاتزان العاطفى والسيطرة على المشاعر	١٤
١١	التعليم– التفوق الدراسى أو التعليمى	١٤
١٢	الابداع والابتكار	١٣
١٣	الاهتمام بالعمل	١٣
١٤	المعرفة والخبرة	١٢
١٥	المشاركة الاجتماعية	٩
١٦	الشخصية المستقيمة	٩
١٧	الحكم والحسم	٦
١٨	العمر	٦
١٩	الاستشعار بالمسئولية عن تحقيق الأهداف	٦
٢٠	الميل للتغيير واتساع مجال التحرك الوظيفى والاجتماعى	٦
٢١	التعاون	٥
٢٢	اليقظة والانتباه للظروف البيئية	٤

(1) Stogdill, R.M., op. cit, PP. 74-75

مسلسل	المقومات والعناصر القيادية	التكرارات الإيجابية
٢٣	المظهر والزى	٤
٢٤	الالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل	٤
٢٥	القدرة على تكثيف وتنمية التعاون	٣
٢٦	الانبساط - عدم الانطواء	١

وتلك العناصر القيادية التى أسفرت عنها دراسات الفترة الحالية والتى أسفرت أيضا عنها دراسات الفترة السابقة، وإن كانت تعكس أحد جوانب التشابة في نتائج دراسات الفترتين، إلا أن العناصر التالية التى انفردت بها دراسات الفترة الحالية تبرز من ناحية أخرى أحد جوانب الاختلاف والتباين بين نتائج دراسات كل من الفترتين(١):

مسلسل	المقومات والعناصر القيادية	التكرارات الإيجابية
١	القدرة الإدارية	١٦
٢	الاستقلالية	١٢
٣	فرض النفس على الآخرين	١٢
٤	السلوك الطبيعى المتوافق	١١
٥	المبادرة والمبادأة	١٠
٦	القدرة على تقبل التجاوزات والاختلافات فى الرأى	٩
٧	الموضوعية	٧
٨	الدهاء وسعة الحيلة	٧
٩	الشخصية الجذابة غير المنفرة	٤
١٠	القدرة على تعهد واحتضان ورعاية الآخرين	٤
١١	الحماس وقوة المشاعر	٣

ويجدر بنا أن نشير كذلك إلى أن الجوانب الأخرى التى تبرز حقيقة مدى الاختلاف والتباين بين نتائج دراسات الفترة الحالية ونتائج دراسات الفترة السابقة، حيث نلحظ أن النتائج التى أسفرت عنها دراسات الفترة الحالية قد جاءت خالية من بعض العناصر التى أسفرت عنها دراسات الفترة السابقة وتلك العناصر هى:

(1) Stogdill, R.M., op. cit, PP. 74-75

مسلسل	المقومات والعناصر القيادية	عدد الدراسات	
		الإيجابية	السلبية
١	الثبات والمثابرة في مواجهة العقبات	١٢	
٢	الشعبية والمهابة	١٠	
٣	القدرة على التكيف	١٠	
٤	قوة العقيدة- الإيمان	٧	
٥	الطول	٩	(٤)
٦	الوزن	٧	(٤)

ومن إجمالى نتائج دراسات تلك الفترة، والفترة السابقة لها يتضح لنا الآتى:

١ - أن العدد الإجمالى للمقومات والخصائص القيادية التى أشارت إليها كل من الدراستين قد بلغ ٤٢ عنصراً.

٢ - أن العدد الإجمالي للمقومات والعناصر القيادية المشتركة التى أجمعت كل من الدراستين على وجود ارتباط إيجابى بينها وبين القادة قد بلغ ٢٦ عنصرا أى ٦٠,٥ ٪ من إجمالي العناصر.

٣ - إن إجمالى عدد المقومات والعناصر التى أسفرت عنها الدراسات التى أجريت خلال الفترة من ١٩٠٤-١٩٤٧ قد بلغ ٣٢ عنصرا

٤ - إن إجمالى عدد المقومات والعناصر القيادية التى أسفرت عنها دراسات الفترة من ١٩٤٨- ١٩٧٠ قد بلغ ٣٧ عنصرا.

٥ - إن عدد المقومات والعناصر القيادية التى انفردت بها دراسات الفترة الأولى ولم تسفر عنها دراسات الفترة الثانية قد بلغ ٦ عناصر.

٦ - إن عدد المقومات والعناصر القيادية التى انفردت بها دراسات الفترة الثانية ولم تسفر عنها دراسات الفترة الأولى قد بلغ ١١ عنصرا

٧ - إن أعلى تكرار متجمع من الدراستين- حصل عليه عنصر من العناصر المشتركة قد كان لعنصر القدرة والمهارة الاجتماعية، حيث بلغ ٤٩ دراسة اجمعت على ارتباطه إيجابياً بالقيادة، وذلك من بين ٢٨٧ دراسة- إجمالى دراسات الفترتين، وهذا يعنى:

- أن ١٧,١٪ فقط من إجمالى هذه الدراسات هى التى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر وبين القيادة.
- أن ٨٢,٩٪ من إجمالى هذه الدراسات قد جاءت نتائجها خلواً من أى إشارة إلى وجود ارتباط بين هذا العنصر وبين القيادة.

وإذا كان هذا هو مبلغ حظ ونصيب أهم عنصر أسفرت عنه تلك الدراسات حيث لم تتجاوز نسبة الدراسات التى قررت ارتباطه الإيجابى بالقيادة ١٧,١٪ من إجمالى الدراسات، فمن البدهى أن نسبة الدراسات التى أفرزت بقية العناصر المشتركة أقل من ١٧,١٪. وإن نظرة انتقادية سريعة على الحقائق السابقة تؤكد لنا مدى التباين والاختلاف في مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه المقومات والعناصر القيادية، يتضح لنا ذلك من الشواهد التالية:

١ - ذلك الاختلاف والتباين بين المقومات والعناصر القيادية التى انتهت إليها دراسات الفترة من ١٩٤٨- ١٩٧٠، حيث انفردت كل منهما بعدد من المقومات والخصائص القيادية، جاءت دراسات الفترة الأخرى خلوا منها.

٢ - ذلك الاختلاف والتباين فى مواقف الدراسات تجاه كافة العناصر التى أسفرت عنها هذه الدراسات، فلم يحدث أن حدث إجماع تام على عنصر من العناصر من جانب كافة الدراسات أو حتى من جانب إجمالى دراسات الفترة الواحدة، بل الملاحظ أن الدراسات التى قررت وجود ارتباط بين القيادة والعناصر السابقة كانت تمثل نسبة بسيطة من إجمالي الدراسات.

٣ - بل والأكثر من ذلك، أن بعض العناصر قد انقسمت إزاءها دراسات الفترة الواحدة، حيث أسفرت نتائج بعض الدراسات عن وجود ارتباط إيجابي بين هذه العناصر والقيادة، بينما أسفرت نتائج البعض الآخر من هذه الدراسات عن وجود ارتباط سلبى بين ذات العناصر والقيادة، وسوف نناقش فيما يلى هذه النقطة بشئ من التفصيل وذلك نظراً لأهمية وخطورة دلالتها وحتى يتسنى لنا التحقق والتثبت بشكل أوثق من حقيقة، ومدى هذا الاختلاف والتباين في مواقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر تجاه عناصر ومقومات القيادة، وسوف يتم ذلك من خلال القيام بدراسة تحليلية لمقومات العناصر القيادية التى أسفرت عنها نتائج الدراسات التى أجريت خلال الفترة ١٩٠٤- ١٩٤٧ بصفة خاصة، ونتائج دراسات الفترة من ١٩٠٤-١٩٧٠ بصفة عامة.

ثانيا: بيان تحليلي عن مواقف دراسات الفترة من ١٩٠٤ - ١٩٤٧ من المقومات والعناصر القيادية(١):

إن تحليل النتائج التى أسفرت عنها دراسات تلك الفترة يتضح منها الى حد كبير صحة ما سبق أن أشرنا اليه فيما يتعلق بوجود انقسام وتباين فى مواقف دراسات الفكر الادارى ازاء عديد من العناصر القيادية، بل إن هذا الانقسام والتباين - كما سيتبين لنا - يصل فى بعض الحالات إلى وقوف هذه الدراسات فى مواقف متناقضة تماما حيال بعض العناصر، وسوف نعمد من خلال هذا الجزء الى تحليل وتقويم تلك النتائج التى انتهت اليها الدراسات الـ ١٢٤ التى أجريت خلال الفترة المشار اليها، والتحقق من حقيقة ومدى هذا الانقسام والتباين فى مواقف تلك الدراسات ازاء كل عنصر من هذه العناصر، وسوف يشمل التحليل بصفة أساسية الجوانب التالية:

١ - بيان الدراسات التى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

٢ - بيان الدراسات التى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبى بين ذات العنصر والقيادة.

٣ - بيان الدراسات التى أسفرت نتائجها عن عدم وجود أى ارتباط بين هذا العنصر والقيادة. وفيما يلى تحليل وتقويم هذه العناصر:

١ - العمـــر:

(أ) أسفرت نتائج ٦ دراسات عن أن عمر القادة أصغر من متوسط أعمار التابعين.

(ب) أسفرت نتائج ١٠ دراسات من ناحية أخرى عن أن عمر القادة أكبر من متوسط أعمار التابعين.

(جـ) أسفرت نتائج دراستين عن أن العمر ليس عاملاً أو عنصراً مميزاً بين القادة والتابعين.

(د) أسفرت نتائج إحدى الدراسات عن أن هذا يختلف من موقف لآخر.

ومن هذا يتبين لنا أن نتائج ١٩ دراسة فقط هى التى تعرضت لهذا العنصر ومدى ارتباطه بالقيادة، وفى مقابل ذلك نجد أن ١٠٥ من الدراسات الـ ١٢٤ لم تتعرض من

---

(1) Stogdill, R.M., op. cit, pp. 39-61.

ومما يجدر الاشارة اليه هنا أن البيان الاحصائى لـ Stogdill عن النتائج الإجمالية لدراسات كل من الفترتين موضوع البحث لم يشر الى نتائج بعض الدراسات التى تضمنها تحليله التفصيلى لنتائج الفترة الأولى، أنظر

- Ibid., pp. 74-75.

قريب أو بعيد لهذا العنصر، هذا فضلا عن أن الدراسات الـ ١٩ التى تعرضت له، لم يكن لها موقف موحد، بل تبين لنا من التحليل السابق مدى اختلاف وتباين مواقفها حول هذا العنصر.

٢ - الطـول :

(أ) أسفرت نتائج ٩ دراسات على أن القادة أطول من التابعين.

(ب) أسفرت نتائج دراستين عن أن القادة أقصر طولا من التابعين.

(جـ) أسفرت نتائج دراستين عن عدم وجود ارتباط بين القيادة والطول.

(د) أسفرت نتائج احدى الدراسات عن أن هذا يختلف من موقف لآخر.

وتسرى على هذا العنصر ذات ملاحظاتنا على العنصر السابق، حيث نجد أن ١٤ دراسة فقط هى التى تعرضت نتائجها لهذا العنصر، وأن هذه الدراسات مع صغر حجمها كانت مواقفها متباينة ومختلفة ازاء مدى ارتباط هذ العنصر بالقيادة.

٣ - الـــوزن :

(أ) أسفرت نتائج ٧ دراسات عن أن القادة أكبر وزناً - أثقل - من التابعين .

(ب) من ناحية أخرى أسفرت نتائج دراستين عن أن القادة أقل وزناً - أخف - من التابعين.

(جـ) أسفرت نتائج دراستين عن عدم وجود اختلافات ملحوظة فى الوزن بين القادة والتابعين.

وتسرى على هذا العنصر كذلك ذات ملاحظاتنا علي العنصرين السابقين.

٤ - البنيان الجسمى:

(أ) أسفرت نتائج ٥ دراسات عن وجود ارتباط بين البنيان الجسمى السليم والقيادة، وان تباينت قوة الارتباط من دراسة لأخرى.

(ب) أسفرت نتائج دراستين عن عدم وجود ارتباط بين البنيان الجسمى و القيادة.

٥ - الصحـة:

(أ) أسفرت نتائج ٤ دراسات عن تميز صحة القادة عن صحة غير القادة.

(ب) فى حين أسفرت نتائج دراستين عن أن الحالة الصحية للقادة ليست عنصرا مميزا لهم عن غيرهم.

٦ - البسالة الجسمانية والرياضة البدنية:

أسفرت نتائج ٧ دراسات عن تميز القادة فى هذه النواحى عن غير القادة.

٧ - الطاقة والنشاط:

(أ) أسفرت نتائج ٥ دراسات عن تميز القادة فى هذا العنصر عن غير القادة.

(ب) أسفرت نتائج ٤ دراسات[١] عن أن ارتباط هذا العنصر بالقيادة يختلف من موقف لآخر، وكذلك بقية العناصر الجسمانية السابق الاشارة اليها. وتسرى إلى حد كبير ملاحظاتنا السابقة على العناصر من رقم ٤ إلى رقم ٧.

٨ - المظهر والزى:

(أ) أسفرت نتائج ١١ دراسة عن تميز القادة عن غير القادة بالمظهر الأفضل وإن كانت بعض الدراسات قد أشارت إلى أن هذا يتوقف إلى حد ما على حسب طبيعة نشاط الجماعة[٢].

(ب) أسفرت نتائج دراستين عن تميز القادة بالزى واللباس الافضل عن غير القادة.

(جـ) ومن ناحية أخرى فقد أسفرت نتائج احدى الدراسات عن عدم وجود ارتباط بين القيادة والمظهر.

(د) بل والأكثر من ذلك أن دراستين من دراسات تلك الفترة، قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبى بين المظهر الحسن والقيادة.

وهذه النتائج لا تحتاج إلى أى تعليق، فهى خير شاهد على صدق ملاحظاتنا السابقة.

٩ - طلاقة الحديث: حتى هذا العنصر رغم بداهة أهميتة لم يسلم هو الآخر من الاختلاف حول ارتباطة بالقيادة، فبالرغم من أن ١٥ دراسة قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين القيادة وطلاقة الحديث واللباقة وعذوبة الصوت، والقدرة على المشافهة، إلا أن معدل الارتباط قد تباين من دراسة لأخرى وهذه ملاحظة هامشية، ولكن الجدير بالملاحظة هنا هو أن إحدى الدراسات قد أسفرت نتائجها عن عدم وجود ارتباط بين القيادة وطلاقة الحديث، بل إن هناك دراسة أخرى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبى بين قوة الصوت والقيادة[٣].

---

(1) Stogdill, R.M., op. cit., p. 41.
(1) Stogdill, R.M., op. cit., p. 42
(2) Ibid., p. 43.

١٠ - **الـذكـاء**: وهذا عنصر آخر من العناصر البدهية الواجب توافرها فى القائد، فإذا بنا نجد المواقف التالية من هذه الدراسات تجاه ذلك العنصر:

(أ) وجود ٢٣ دراسة أسفرت نتائجها عن أن القادة أكثر ذكاء عن أفراد جماعاتهم.

(ب) وجود ٥ دراسات أسفرت نتائجها عن عدم وجود اختلاف بين القادة والتابعين من حيث الذكاء.

(جـ) والأدعى للدهشة هو وجود دراسات قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبى بين الذكاء والقيادة.

ولا شك أن ذلك يعضد ملاحظاتنا السابق الاشارة اليها.

١١- **التفوق الدراسى - التعليمى**: وهذا العنصر لم يسلم أيضاً من الاختلاف حوله، يتضح لنا ذلك من الآتى:

(أ) وجود ٢٢ دراسة أسفرت نتائجها عن أن القادة أكثر تفوقا فى مراحل الدراسة والتعليم من غير القادة.

(ب) وجود ٤ دراسات أسفرت نتائجها عن عدم وجود ارتباط بين التفوق الدراسى والقيادة.

(جـ) بل إن إحدى الدراسات قد أسفرت نتائجها عن أن القادة أقل تفوقا فى مراحل الدراسة والتعليم من غير القادة.

١٢- **المعرفة والخبرة**: ولعل هذا العنصر هو أحد العناصر القيادية التى سلمت من هذا الاختلاف، وإن لم يسلم من عدم إجماع كافة الدراسات عليه، حيث أن ١١ دراسة فقط - من بين الدراسات الـ ١٢٤ - هى التى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين العنصر والقيادة.

١٣ - **الحكم والحسم**: وهو أيضاً من بين تلك العناصر التى سلمت من هذا الاختلاف، وإن كان عدد الدراسات التى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين القيادة وهذا العنصر ٩ دراسات فقط من بين إجمالى الدراسات الـ ١٢٤ ، حيث تبين وجود:

(أ) ٥ دراسات تربط بين سلامة ودقة الحكم على الامور والفصل فى المنازعات والقيادة.

(ب) ٤ دراسات تربط بين السرعة والدقة فى اتخاذ القرار والقيادة.

١٤ - **البصيرة وبعد النظر وحسن الادراك**: وموقفه مشابه للعنصرين السابقين حيث تبين:

(أ) وجود ٦ دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين اليقظة والتنبه للظروف البيئية والموقفية والقيادة.

(ب) وجود ٥ دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين القدرة على تقويم المواقف والحكم عليها والقيادة.

(جـ) وجود ٥ دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين البصيرة الاجتماعية والقيادة.

(د) وجود دراستين أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين البصيرة الذاتية وحسن فهم المرء لنفسه والقيادة.

(هـ) وجود ٧ دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين حسن تفهم العواطف والأحاسيس والمشاعر والقيادة.

ويجدر بنا أن نشير الى تلك الصعوبة التى أشار إليها Stogdill المتعلقة بطبيعة مثل هذه الخصائص، وخاصة المتعلق منها بالأمور الذاتية(١).

١٥ - **الإبداع والابتكار**: وهو أيضاً أحد العناصر التى سلمت من الاختلاف حولها، وان كانت الدراسات التى اشارت الى وجود ارتباط ايجابى بينه وبين القيادة لم تتجاوز ٧ دراسات، حتى أن Stogdill بعد أن أشار إلى تميز هذا العنصر بارتفاع معدل ارتباطه بالقيادة، يرى أن هذا العنصر يحتاج إلى مزيد من الدراسات.

١٦- **القدرة علي التكيف**: وهذا العنصر من العناصر التى لم يحدث حولها خلاف، وان كانت الدراسات التى أشارت إلى وجود ارتباط ايجابي بينه وبين القيادة لم تتجاوز ١٠ دراسات من بين اجمالى الـ ١٢٤ دراسة، هذا فضلاً عن أن دراسات الفترة من ١٩٤٨ - ١٩٧٠ الـ ١٦٣ لم تسفر نتائج أى دراسة منها عن وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة، وان نتائجها جميعاً قد جاءت خلوا من أية اشارة الى هذا العنصر.

١٧- **الانبساط - عدم الإنطواء**: وموقف هذا العنصر يعد أحد الادلة القوية على مدى اختلاف وتباين مواقف رجال الفكر الادارى حول عناصر ومقومات القيادة ، هذا الاختلاف الذى يصل الى حد التناقض فى المواقف تجاه العنصر الواحد، فبينما أسفرت نتائج ٥ دراسات عن وجود ارتباط ايجابى بين الانبساط - عدم الانطواء - والقيادة، نجد أن هناك دراستين قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين الانطواء - عدم الانبساط - والقيادة، كما نجد أن هناك ٤ دراسات قد أسفرت نتائجها عن عدم

---

(1) Stogdill, R.M., op. cit., p. 48.

وجود أى ارتباط– سلبى أم إيجابى– بين القيادة والانبساط والانطواء، فكيف يتسنى لنا التوفيق بين هذه النتائج المتباينة والمتناقضة؟ وكيف يتسنى لنا الثقة فى كفاءة وفاعلية الدراسات التى أفرزتها لنا؟.

١٨ – **الرغبة في الاستعلاء والتسيد علي الآخرين**: وموقف هذا العنصر يكاد يتطابق مع موقف العنصر السابق، حيث تبين من الدراسة المسحية:

(أ) وجود ١١ دراسة أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين القيادة وهذا العنصر.

(ب) وفى ذات الوقت نجد ٤ دراسات قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبى بين الرغبة فى السيادة وحب السيطرة – «المريسة» – والقيادة.

(جـ) بينما نجد أن هناك دراستين قد أسفرت نتائجها عن عدم وجود أى ارتباط بين القيادة وهذا العنصر.

ويرى Stogdill أنه فى ظل هذه الاختلافات والتناقضات، فإننا لا يمكننا الجزم بأن هذا العنصر يعتبر أحد عناصر ومقومات القيادة(١). ويجدر بنا أن نشير الى أن دراسات الفترة من ١٩٤٨ – ١٩٧٠ قد بلورت وأبانت الى حد كبير عن موقف الفكر الادارى فى هذا الخصوص، حيث أسفرت نتائج ٣١ دراسة عن وجود ارتباط إيجابى بين الرغبة فى السيادة وحب السيطرة والقيادة، ولا يعنى هذا اننا نقر بهذا، فنحن نرى أن السعى الى القيادة والحرص على الرئاسة والرغبة فى السيادة والسيطرة ، كل هذه المعانى لا تتطابق مع مبادىء وأصول الفقه الإداري الإسلامى(٢).

١٩ – **الدافع علي تحمل المسئولية، والثبات والمثابرة، والاهتمام بالعمل، والطموح والرغبة في التفوق**: وهذه العناصر هى من بين العناصر التى سلمت من الخلاف عليها من دراسات تلك الفترة حيث تبين:

(أ) أن ١٢ دراسة قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابى بين الإقدام أو الدافع على تحمل المسئولية ، والقيادة، ويجدر بنا أن نشير الى أن دراسات الفترة من ١٩٤٨ – ١٩٧٠ قد أيدت إلى حد كبير هذا الموقف، حيث أسفرت نتائج ١٧ دراسة من دراسات تلك الفترة وجود عن ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

(ب) أن ١٢ دراسة قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابى بين الثبات والمثابرة فى مواجهة العقبات والقيادة، وفى مقابل هذا نجد أن دراسات الفترة من ١٩٤٨ – ١٩٧٠ لم تسفر نتائجها عن وجود أى ارتباط بين هذا العنصر والقيادة.

---

(1) Stogdill, R.M., op. cit., p. 50

(٢) انظر الفصل السابع، سابعا: الاصطفاء، أحد اشتراطات القائد الادارى الرشيد فى الاسلام.

(جـ) أن ٦ دراسات قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين الاهتمام بالعمل والرغبة فى التنفيذ والتطبيق والقيادة، وقد أسفرت نتائج ١٣ دراسة من دراسات الفترة التالية عن نفس الموقف، ولاشك أن هذا من الأمور المطلوبة فى القائد، فالقائد الذى يكتفى بالتنظير ولا يستطيع أن يبلور أفكاره ومبادئه فى صيغ وممارسات وتطبيقات عملية، ينقصه مقوم هام من مقومات القيادة.

(د) أن ٧ دراسات قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين الطموح والرغبة فى التفوق والقيادة، وقد أسفرت نتائج ٢١ دراسة من دراسات الفترة التالية – ١٩٤٨ – ١٩٧٠ – عن نفس الموقف، ونحن نرى أن الرغبة فى التفوق شئ مشروع، وخاصة من قبل القادة، وذلك بخلاف الرغبة فى السيطرة والتسيد وتزكية النفس، فهى تحمل آفات الغرور.

٢٠ – **استشعار المسئولية عن تحقيق الأهداف**: وهذا العنصر هو من العناصر التى سلمت من الخلاف حولها، فقد أسفرت نتائج ١٧ دراسة عن وجود ارتباط إيجابى بينه وبين القيادة، كما أن هناك ٦ دراسات من دراسات الفترة التالية قد أسفرت نتائجها عن نفس الموقف.

٢١ – **الشخصية المستقيمة والسلوك الأخلاقى**: وبالنسبة لهذا العنصر فقد أسفرت نتائج ٦ دراسات من الفترة الأولى – موضع البحث – و ٨ دراسات من الفترة التالية عن وجود ارتباط ايجابى بين هذا العنصر والقيادة، ولا شك أن ذلك الارتباط يمثل أمراً منطقياً، فليس من المتصور أن يكون القائد غير ذلك.

ويجدر بنا هنا أن نشير مرة أخرى إلى أن هذا العنصر – وغيره من العناصر المماثلة – وإن كان قد سلم من اختلاف وانقسام الدراسات حول مدى ارتباطه بالقيادة، إلا أنه لم يسلم من ذلك الموقف الصامت السلبى للغالبية العظمى من الدراسات تجاهه، وقد بلغ مجموع الدراسات التى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بينه وبين القيادة ١٤ دراسة من دراسات كل من الفترتين، وهذا الرقم من ٢٨٧ دراسة، أى أن ٥٪ فقط من الدراسات هى التى أشارت الى وجودهذا الترابط، بينما نجد أن الغالبية العظمى من الدراسات – ٩٥٪ منها – قد جاءت نتائجها خلواً من أى إشارة إلى وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة، وتسرى نفس هذه الملاحظة على كافة العناصر الأخرى التى أسفرت عنها هذه الدراسات.

٢٢ – **قوة العقيدة – الإيمان**: وبالنسبة لهذا العنصر، فقد أسفرت نتائج ٧ دراسات من دراسات الفترة موضع البحث عن وجود ارتباط ايجابى بينه وبين القيادة. ولا شك أن ذلك أمر منطقى فتوافر العقيدة القوية يعتبر أحد المقومات القيادية الهامة، وبالرغم من

تلك الأهمية المنطقية وبالرغم من تلك النتائج التى أسفرت عنها هذه الدراسات السابق الإشارة اليها، بالرغم من هذا وذاك، فقد جاءت الدراسات الـ ١٦٣ التى أجريت خلال الفترة التالية خلوا من أى اشارة الى وجود ارتباط بين الإيمان وقوة العقيدة وبين القيادة، ويجدر بنا هنا أن نشير إلى موقف Ordway Tead فى كتابة (فن القيادة) ازاء هذا العنصر، حيث خصص سبعة فصول كاملة من مجمل فصول الكتاب الستة عشر(١).

ولا عجب، فهكذا حال الفكر الإنسانى فى مجالات العلوم والظواهر الاجتماعية والنفسية يثبت اليوم ما أنكره بالأمس، وما أثبته بالأمس ينكره اليوم، وفى الغد قد يدير ظهره ويتنكر لكل من مبادئ اليوم ومبادئ الأمس.

٢٣- الثقة فى النفس: وهذا العنصر قد أسفرت نتائج ١٧ دراسة عن وجود ارتباط إيجابى بينه وبين القيادة، كما أسفرت نتائج ٢٨ دراسة من دراسات الفترة التاليةعن نفس الموقف، وهو يعد من حيث عدد الدراسات التى أجمعت على ارتباطه بالقيادة ثانى العناصر، فقد بلغت إجمالى تكراراته ٤٥ دراسة - فى مقابل ٤٩ دراسة بالنسبة لعنصر القدرة والمهارة الاجتماعية - أى أن نسبة الدراسات التى أجمعت على ارتباطه بالقيادة قد بلغت ٧ر١٥٪ من بين اجمالى الدراسات، وهى نسبة تعد مرتفعة نسبياً بالمقارنة بنسب غيرها من العناصر، وإن كانت مازالت دون المستوى المطلوب بكثير.

٢٤- اعتدال المزاج والتفاؤل والابتهاج: وقد أسفرت الدراسات عن وجود اختلاف وتباين فى المواقف تجاه هذا العنصر، حيث أسفرت نتائج ٤ دراسات عن وجود ارتباط إيجابى بين اعتدال المزاج وندرة الاكتئاب والقيادة، وفى ذات الوقت نجد دراستين قد أسفرت نتائجهما عن وجود ارتباط ايجابى بين عدم اعتدال المزاج والقيادة. كما أسفرت نتائج ٤ دراسات عن وجود ارتباط بين السعادة والاستبشار والابتهاج وبين القيادة، وفى ذات الوقت أسفرت نتائج دراستين عن عدم وجود ارتباط بين السعادة والاستبشار والابتهاج والقيادة، بينما أسفرت نتائج ٦ دراسات عن وجود ارتباط بين روح المرح والدعابة وبين القيادة.

٢٥- الاتزان العاطفي والسيطرة علي المشاعر: ونفس الوضع السابق ينطبق على هذا العنصر، حيث نجد أن هناك:

(أ) ١١ دراسة قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين اتزان وثبات المشاعر والسيطرة على الانفعالات والقيادة.

---

(1) Tead, Ordway, The Art of leadership, N.Y: Mc Graw-Hill Company, Inc, 1935 .

(ب) ٥ دراسات قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين الانفعال وعدم السيطرة على المشاعر والقيادة.

(جـ) ٣ دراسات قد أسفرت نتائجها عن عدم وجود أى ارتباط سلبى أو إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

ولا شك أن مثل هذا التعدد والاختلاف والتباين فى مواقف تلك الدراسات تجاه ذات العنصر، يوضح مدى صعوبة الوقوف على المقومات القيادية الحقيقية من خلال التحاكم إلى دراسات الفكر الإدارى المعاصر.

٢٦- المركز الاجتماعي والاقتصادي: وهذا العنصر هو الآخر لم يسلم من الاختلاف حوله حيث تبين:

(أ) وجود ١٥ دراسة أسفرت نتائجها عن أن القادة كانوا أعلى فى المكانة الاجتماعية والاقتصادية من مكانة التابعين لهم.

(ب) وجود دراستين أسفرت نتائجهما عن عدم وجود اختلافات بين القادة والتابعين فيما يتعلق بهذا العنصر.

ويجدر بنا أن نشير الى أن دراسات الفترة الثانية قد بلورت الى حد كبير الموقف تجاه ذلك العنصر، حيث أسفرت نتائج ١٩ دراسة منها عن وجود ارتباط إيجابى بين المركز الاجتماعى والاقتصادى والقيادة.

٢٧- المشاركة الاجتماعية، والميل للتغيير واتساع مجال التحرك الوظيفى والاجتماعى: وقد أسفرت نتائج ٢٠ دراسة عن وجود ارتباط ايجابى بين القيادة والمشاركة الاجتماعية، وأن القادة يشاركون فى أنشطة أكثر من جماعة المرؤسين، ونفس النتائج أسفرت عنها ٩ دراسات من الفترة الثانية، وأهمية هذا العنصر بالنسبة للقائدالإدارى منطقية، فطبيعة العمل القيادى تستوجب مثل تلك المشاركة وهذا النشاط الاجتماعى. وكذلك الحال بالنسبة لكثرة الانتقالات الوظيفية والاجتماعية، وقد أسفرت نتائج ١١ دراسة عن وجود ارتباط بين هذا العنصر وبين القيادة، منها ٥ دراسات الفترة الأولى، و ٦ دراسات من دراسات الفترة الثانية من ١٩٤٨ - ١٩٧٠.

٢٨- الأنشطة ذات الطبيعة الاجتماعية:

(أ) أسفرت نتائج ٦ دراسات على أن القادة كانوا أكثر إقبالاً ومشاركة فى المباريات والأنشطة الرياضية عن غير القادة.

(ب) أسفرت نتائج ٩ دراسات عن أن القادة كانوا أكثر نشاط وحيوية من غير القادة.

(جـ) أسفرت نتائج ٣ دراسات عن أن القادة كانوا أكثر جرأة وإقداماً من غير القادة.

ويرى Stogdill أن الصعوبة بالنسبة لهذه الدراسات ونتائجها تكمن في التصنيف والتعريف الدقيق المحدد لكل عنصر من العناصر السابقة، حيث وجد أن هذه الدراسات تخلط بين مفاهيم تلك العناصر ومفاهيم بعض العناصر الأخرى(١).

٢٩- القدرة علي تكوين العلاقات الاجتماعية: ويتميز هذا العنصر عن بقية العناصر الأخرى التى أسفرت عنها نتائج كل من الفترة الاولى - موضع التحليل - والفترة الثانية بأن تكرارات الدراسات التى أسفرت نتائجها عن ارتباطه إيجابياً بالقيادة تمثل أعلى تكرارات حصل عليها عنصر من العناصر حيث بلغ عدد دراسات الفترة الأولى التى أسفرت نتائجها عن ذلك ١٤ دراسة، وعدد دراسات الفترة الثانية ٣٥ دراسة، كما يتميز هذا العنصر كذلك بارتفاع معدل الارتباط الايجابى بينه وبين القيادة، ولا شك أن هذه الأهمية التى لهذا العنصر أمر منطقى يستوجبه طبيعة النشاط القيادى القائم أصلا على التفاعل الاجتماعى بين القائد والتابعين له.

٣٠- الالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل: وكان نصيب هذا العنصر من الدراسات ٨ دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابى بينه وبين القيادة، وبالرغم من ذلك فان هذا العنصر لم يسلم هو الآخر من الاختلاف عليه، حيث تبين وجود دراستين: إحداهما أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبى - وان كان ضعيفا - بين المجاملة ولطف الحديث والقيادة، وأسفرت نتائج الأخرى عن وجود ارتباط ايجابى بين الوقاحة وسوء الأدب والقيادة(٢).

ومما يجدر الإشارة إليه فى هذا المجال أن نتائج إحدى دراسات هذه الفترة موضع البحث قد أسفرت عن أن سوء السلوك لا يمثل عائقاً يحول بين الفرد السيئ السلوك والقيادة، بل انها تقرر وجود ارتباط ايجابى بين السرقة والقيادة(٣).

ولسنا هنا بصدد الانتصار لوجهة النظر هذه أو تلك، أو ترجيح تلك النتائج على غيرها من النتائج، ولكن الذى نود توضيحه من خلال هذا التحليل وتلك الملاحظات هو أن الانقسام وانتقال دراسات الفكر الإدارى من النقيض إلى النقيض الآخر يجعل الانسان المنصف اذا تحاكم إلى نتائج تلك الدراسات يقف حائراً متحيراً لا يدرى من أمر حقيقة مقومات القيادة إلا النزر اليسير.

٣١- الشهرة والشعبية: إن هذا العنصر برغم أنه من بين العناصر التى سلمت من الاختلاف حول ارتباطها الايجابى بالقيادة حيث أسفرت نتائج ١٠ دراسات عن وجود ارتباط ايجابى بينه وبين القيادة، وبالرغم من ذلك فان نتائج دراسات الفترة الثانية الـ

---

(1) Stogdill, R.M., op. cit., p. 56.

(2),(3) Stogdill, R.M. op. cit., p. 58

١٦٢ لم تشر الى وجود مثل هذا الارتباط، وهذا يعنى أن تلك الدراسات اما أنها تجاهلت ذلك العنصر كلية - ربما لعدم أهميته أو لغير ذلك من الأسباب - واما أن نتائجها جاءت سلبية أو لم تسفر عن وجود مثل هذا الارتباط.(١)

٣٢- القدرة علي تنمية وتكثيف التعاون: وبالنسبة لهذا العنصر فقد أسفرت نتائج ٧ دراسات عن وجود ارتباط ايجابى بينه وبين القيادة، وهذه بدهية منطقية، وقد أسفرت نتائج ٣ دراسات من دراسات الفترة الثانية عن نفس الموقف، إذ كان الملاحظ هو انخفاض نسبة الدراسات التى أشارت إلى وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة، حيث بلغت ١٠ دراسات من بين ٢٨٧ دراسة، وهى نسبة لا تتجاوز ٥ر٣٪ فقط من إجمالى دراسات الفترتين موضع البحث.

ويجدر بنا أن نشير فى ختام هذا التحليل لموقف الفكر الإدارى من نتائج دراسات هذه الفترة موضع البحث إلى أمرين:

الأمر الاول: أن هذا التباين والمواقف المتعارضة قد كان فى معظم الحالات يقع بين قلة من الدراسات لها موقف معين تجاه عنصر من العناصر وكثرة من الدراسات لها موقف مخالف أو متناقض - لموقف القلة - تجاه ذات العنصر، وهنا قد يظن البعض أن هذا الانقسام مرجعه لاخطاء أو لخلل شاب هذه القلة من الدراسات، ولكن بالرجوع الى هذه الدراسات وحصرها بالنسبة لجميع هذه العناصر القيادية، نجد أن هذه المواقف المخالفة أو المتناقضة مع موقف الغالبية، لم تقتصر على دراسات بعينها بالنسبة لكافة العناصر، وأن الدراسات المعارضة لموقف الغالبية بالنسبة لعنصر معين ليست كذلك على طول الخط بالنسبة لبقية العناصر، بل كثيراً ما نجدها تقف فى موقف الغالبية، وتأتى دراسات أخرى كانت تقف موقف الغالبية لعنصر معين لتقف فى موقف الاقلية بالنسبة لعنصر آخر، وعلى ذلك فلا يمكن التعلل بوجود خلل فى هذه الدراسات التى تقف مواقف متعارضة لمواقف غالبية الدراسات، ومن ثم القول باستبعادها ليستقيم موقف الفكر الادارى، ولينتفى هذا التباين والاختلاف فى مواقفه إزاء العناصر والمقومات القيادية التى أسفرت عنها دراساته(٢).

الأمر الثانى: وجود ١٩ دراسة من دراسات الفترة موضع البحث أسفرت نتائجها عن أن معظم العناصر والمقومات القيادية تختلف وتتباين من موقف إلى آخر(٣)، ولا شك أن هذا يرجع الى أن هناك صعوبة تعترض الفكر الإدارى فى الوقوف على المقومات

---

(١) انظر ملاحظات Stogdill على نتائج دراسات الفترة من ١٩٤٨ - ١٩٧٠.

- Ibid, p. 73.

(٢) لقد قمنا بحصر الدراسات التى اتخذت مواقف معارضة لمواقف الغالبية فتبين أن إجمالى تكراراتها هو ٥٦ دراسة موزعة على ٣٦ دراسة (أى ٢٩٪ من اجمالى دراسات الفترة موضع البحث).

(3) Stogdill, R.M., op. cit., pp. 59-61.

والشروط الحقيقية للقيادة، أكثر مما يشير أوينتصر لنظرية من النظريات القيادية على حساب غيرها من النظريات، فالباحث يرى أن التحاكم الى النظرية الموقفية لا يحل المشكلة – مشكلة التعرف على القادة الحقيقين ومقوماتهم القيادية – بل يتركها هلامية غير محددة المعالم، وكأن الفكر الادارى بعد أن أعياه البحث، يريد أن ينفض يده من هذا الموضوع بمثل هذا التصور الافتراضى، الذى يبرهن به على عجزه عن الإحاطة بالمقومات والشروط القيادية الحقيقية، ويريد من خلال النظرية الموقفية أن يقنن لعجزه هذا، وأن يجعل من هذا العجز أو القصور قاعدة أو قانوناً، كما أن الفكر الإدارى المعاصر نفسه قد نحى – أو تجاهل – الى حد كبير هذه النظرية ، ولعل أحدث نظرياته تسير وفقاً لاطار المدخل المشترك، وذلك طبقا لما سبق أن أشرنا إليه فى الفصل الأول، ومعلوم لنا أن المدخل المشترك يرجع ظهور القائد الى شخصيته وسماته ومقوماته، كما يرجعها إلى عوامل خارجية (موقفية)، وعلى ذلك فهو يعود بنا إلى الموقف الأول، ويجعلنا نتساءل عن ماهية هذه المقومات والعناصر القيادية، والعناصر الموقفية الخارجية، ولعل الذى يشير إلى هذا التجاهل للنظرية الموقفية، هو ذلك التزايد المضطرد فى عدد دراسات الفكر الإدارى المعاصر التى تستهدف الوقوف على هذه المقومات والشروط، فلا شك أن هذا التزايد يؤكد هذا الرفض للنظرية الموقفية، ويشير فى ذات الوقت إلى أن الفكر الإدارى موقن بوجود المقومات والعناصر القيادية، لذا فهو يكثف من دراساته لعله يتمكن من الوقوف عليها، فهل نجح فى هذا أم لا؟.

بالرجوع إلى التحليل السابق لمواقف الفكر الإدارى المعاصر إزاء أهم العناصر والمقومات القيادية التى أسفرت عنها هذه الدراسات الـ ١٢٤ التى قام بها الفكر الادارى المعاصر خلال الفترة من ١٩٠٤ – ١٩٤٧، مع الاسترشاد أحياناً بنتائج الدراسات الـ ١٦٣ التى تمت خلال الفترة من ١٩٤٨ – ١٩٧٠، يتبين لنا من هذا التحليل أن العناصر القيادية التى اختلفت وتباينت إزاءها مواقف هذه الدراسات هى:

١- العمر.
٢- الطول.
٣- الوزن.
٤- البنيان أو التركيب الجسمى.
٥- الصحة.
٦- البسالة الجسمانية والرياضية البدنية.
٧- الطاقة والنشاط.
٨- المظهر والزى.
٩- طلاقة الحديث
١٠- الذكاء.
١١- التفوق الدراسى – التعليمى.
١٢- الانبساط – عدم الانطواء.
١٣- الرغبة فى الاستعلاء والتسيد على الآخرين.

١٤- اعتدال المزاج والتفاؤل.

١٥- الاتزان العاطفى والسيطرة على المشاعر.

١٦- المركز الاجتماعى والاقتصادى.

١٧- الالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل.

ولعل هذا يوضح لنا مدى نجاح أو إخفاق الفكر الإدارى المعاصر في الوقوف على المقومات والعناصر القيادية الحقيقية، حيث إن هذا يشير إلى أن أكثر من نصف العناصر والمقومات القيادية التى أسفرت عنها دراسات الفترة موضع البحث (٥ر٥١٪) لم تسلم من الاختلاف والتباين والانقسام فى مواقف الدراسات إزاء مدى إرتباطها بالقيادة، وكيف أن هذا الانقسام إزاء بعض هذه العناصر والمقومات قد وصل الى حد وقوف بعض هذه الدراسات فى مواقف مناقضة لمواقف بعضها الآخر إزاء العنصر الواحد. ولعل ذلك يؤكد لنا الآن الى أى مدى كان Jennings صادقاً مع نفسه، ومع أقرانه من رجال الفكر الادارى المعاصر، ومع الحقيقة، حين قال إن نتائج خمسين عاماً من الدراسات قد أخفقت فى تقديم سمة شخصية واحدة، أو مجموعة من الصفات يمكن استخدامها فى التمييز بين القادة وغير القادة(١).

ومن جماع التحليل والبيان السابق، يتضح لنا إلى حد كبير وجود اختلاف وتباين حقيقى فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة العناصر والمقومات القيادية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد.

والآن وعلى ضوء ما سبق، وبعد أن انتهينا إلى التثبت من وجود اختلاف وتباين فى مواقف الفكر الادارى المعاصر تجاه حقيقة القيادة الادارية، وكذلك تجاه حقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، أصبح فى الإمكان المضى قدماً نحو التحقق من مدى صحة الفرض الأول الذى يرجع هذا الاختلاف والتباين فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية، وتجاه حقيقة مقوماتها وشروطها القيادية إلى:

١- قصور مناهج البحث المستخدمة.

٢- قصور عمليات القياس المستخدمة.

وسوف نخصص الفصل الثانى للتحقق من مدى صحة الشطر الأول من هذا الفرض، حيث سيقتصر على تحليل وتقويم مدى صلاحية مناهج البحث المستخدمة فى المجالات الاجتماعية والنفسية، ومن بينها ظاهرة القيادة الإدارية، أما الفصل الثالث فسوف نخصصه للتحقق من مدى صحة الشطر الثانى من هذا الفرض حيث سنتناول من خلاله تحليل وتقويم مدى صلاحية عمليات القياس المستخدمة فى المجالات الاجتماعية والنفسية.

---

(1) Koontz, Harold & others, op. cit., p. 665.

الباب الثانى

تقويم مناهج البحث وعمليات القياس المستخدمة
فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية
فى الفكر الإدارى المعاصر

الفصل الثالث

تحليل وتقويم استخدام المنهج العلمي في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر

الفصل الثالث

تحليل وتقويم استخدام المنهج العلمي في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر

مقدمـــة:

لاشك أن الوقوف على الحقيقة - كان ومازال - هو غاية المفكرين والباحثين في أي مجال من المجالات، وفي أي مجتمع من المجتمعات، ويرى بعض المفكرين أن الوقوف علي الحقيقة يتأثر إلى حد كبير بنوعية وطبيعة وظروف مناهج البحث المستخدمة للكشف عن الحقيقة في أي من هذه المجالات، ويشير الى هذا الترابط الدكتور عبدالرحمن بدوي في كتابه: (مناهج البحث العلمي)، فهو بعد أن تناول التعريف بالمنهج باعتباره: طائفة من القواعد العامة التي يتبعها الباحث من أجل الوصول الى الحقيقة في العلم[1] ، يقرر وجود ترابط بين اخفاق الباحثين في الوقوف على الحقيقة وبين وجود خطأ في مناهج البحث أو في تطبيقاتها، فيذكر في مقدمة كتابه مانصه أن: «تقدم البحث العلمي رهين بالمنهج، يدور معه وجوداً وعدما، دقة وتخلخلاً، خصباً وعقماً، صدقاً وبطلاناً».

ومن هنا كان الاهتمام البالغ بتقنين مناهج للبحث العلمي من أيام أرسطو حتى يوم الناس هذا... فما انتكس العلم إلا بسبب النقص في تطبيق المناهج العلمية، أو في تحديدها، وما نما وازداد أصالة إلا بالدقة في تحديد هذه المناهج وتقرير مبادئها القويمة[2] . وعلى ضوء هذا الترابط الذي يعتقد البعض في وجوده فلقد كان في الإمكان أن نكتفي بواقع حال الفكر الإداري المعاصر وإخفاقه في الوقوف على حقيقة القيادة كبرهان ودليل على وجود خلل وقصور تعاني منه مناهج البحث المستخدمة للكشف عن حقيقة القيادة، وذلك استناداً إلى ذلك الرأي السابق الإشارة إليه، ولكننا آثرنا المضي في تحليل وتقويم مناهج البحث المستخدمة في مجال القيادة الإدارية في العصر الحديث، بغية التثبت من حقيقة وجود القصور والخلل في مناهج البحث المستخدمة للكشف عن حقيقة تلك المجالات.

وفي هذا الصدد فإننا سوف نتناول النقاط التالية:

أولا: الوقوف علي منهج - أو مناهج - البحث المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية، وسوف نتناول في هذا الصدد:

(أ) إلقاء نظرة عامة على مناهج البحث الوضعية.

---

(١) د. عبدالرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٦٣، ص٣.

(٢) المرجع السابق، المقدمة، ص٧.

(ب) سيادة المنهج العلمى كمنهج وحيد للبحث فى العصر الحديث، وشيوع استخدامه فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية.

ثانيا: الوقوف علي مدي صلاحية المنهج العلمي في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية، وسوف نتناول في هذا الصدد:

(أ) مدى صلاحية استخدام المنهج العلمى بمسلماته الأساسية فى دراسة الظواهر الطبيعية.

(ب) مدى صلاحية استخدام المنهج العلمى بمسلماته الأساسية فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية.

أولا: مناهج البحث المستخدمة فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية:

وفى هذا الصدد سوف نقوم بإلقاء نظرة عامة على مناهج البحث الوضعية فى الفكر الإنسانى، ثم نتبع ذلك ببيان مدى سيادة المنهج العلمى كمنهج وحيد للبحث فى العصر الحديث وامتداد وشيوع استخدامه فى مجال البحث عن حقيقة القيادة الإدارية.

(أ) **نظرة عامة على مناهج البحث الوضعية:** إن المذاهب الفكرية التي انحاز اليها الفكر الإنساني للوقوف على الحقيقة أربعة مذاهب رئيسة:

١ - المذهب العقلى.	٢ - المذهب الحسى.
٣ - المذهب الارتيابى.	٤ - المذهب الحدسى.

ولما كانت طبيعة كل من المنهجين الأخيرين لا تتطلبان أو تستوجبان الأخذ بمناهج محددة خاصة بهما للوقوف علي الحقيقة، نظراً لأن المذهب الارتيابى يرى أنه لاسبيل أمام الإنسان لإدراك الحقيقة كما أن المذهب الحدسى يرى إن الانسان لايستطيع إدراك الحقيقة فى مجالات النفس وغيرها من المجالات غير المادية عن طريق حواسه أو عقله، وأن وسيلته الوحيدة للوقوف على الحقيقة فى هذه المجالات هو الحدس أو الإلهام، وهو من الأمور الذاتية التى قد يتميز بها فرد من الأفراد ولا يتميز بها آخر، وعلى ذلك فقد بات المجال مقتصرا على أنصار كل من المذهب العقلى والمذهب الحسى، فيما يتعلق بتقديم وتحديد أنسب المناهج للوقوف على الحقيقة فى كافة المجالات الطبيعية والاجتماعية. ويعد المنهج الاستنباطى من أهم المناهج التى انبثقت عن المذهب العقلى، ويعد المنهج الاستقرائى من أهم المناهج التى انبثقت عن المذهب الحسى. ولقد ازداد الصراع بين أنصار كل من هذين المنهجين على مدار التطور الفكرى الإنسانى وخاصة

فى الفترة الأخيرة، حيث إنقسمت الغالبية العظمى من العلماء والمفكرين إلى فريقين(١):
أحدهما: يرى أن طريق الوقوف على الحقيقة يبدأ من داخل الإنسان متجهاً الى خارجه وأولئك هم العقليون - مذهباً ومنهجاً - حيث يرون أن الوقوف على الحقيقة يستلزم الاستناد لأصول ومقولات مجبولة فى فطرة العقل على أساسها يمكن استنباط دقائق المعرفة دون حاجة إلى اللجوء الى مشاهدات خارجية، أما الفريق الآخر فيرى أن طريق الوقوف على الحقيقة يبدأ من خارج الإنسان متجها الى داخله وأولئك هم أصحاب المنهج الاستقرائى التجريبى - الحسيين مذهباً ومنهجاً - حيث يرون أن طريق الوقوف على الحقيقة يبدأ بتحصيل معطيات حسية عن العالم الخارجى تنقلها إلينا حواسنا، ولقد حاول بعض المفكرين والعلماء الجمع بين كل من المنهجين عن طريق الاستناد إلى ضرورة كل من مقولات العقل ومبادئه الى جانب معطيات الحواس للوقوف على الحقيقة، ولكن بالرغم من هذه المحاولات فان الخلاف يثور بين هذين الفريقين عند طرح التساؤل التالي حول تحديد من له الأولوية المطلقة فى هذا الخصوص، أهو العقل أم الحواس؟ فمن جعل الأولوية للعقل انحاز للعقليين ومنهجهم الاستنباطى، ومن جعل الأولوية للحواس انحاز للحسيين ومنهجهم الاستقرائى.

(ب) سيادة المنهج العلمى كمنهج وحيد للبحث فى العصر الحديث ، وشيوع استخدامه فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية: اننا إذا نحينا جانباً كافة هذه الاتجاهات فى المواقف والاتجاهات حيال مناهج البحث عبر مسار الفكر الإنسانى وتطوره، واتجهنا للتعرف على موقف الفكر الإنسانى فى العصر الحديث من هذه المناهج، لتبين لنا أن هذا الفكر قد حسم موقفه بشكل كبير وملموس حيث يبدو لنا واضحاً جلياً مدى تحيزه وتشيعه للمنهج التجريبى الاستقرائى بشكله الحديث، حيث أطلق عليه المنهج العلمى، وأصبح واضحاً ضمنياً وطبقا لمفهوم المخالفة، أن مادونه من المناهج مناهج غير علمية ولم يقتصر مجال هذا المنهج على استخدامه فى دراسة العلوم والظواهر الطبيعية والمادية - حيث حقق نجاحاً ملحوظاً وملموساً يشهد به الجميع - بل امتد نطاقه ليستخدم كذلك فى دراسة الظواهر الاجتماعية والنفسية، وأصبح الكثير من المفكرين والباحثين فى هذه المجالات يرون فيه، أنه أدق منهج من مناهج البحث فى هذه الظواهر بصفة عامة(٢) ، بل ويرى أحد المفكرين المتخصصين فى هذا المجال أن أهم حدث فى علم النفس الاجتماعى الحديث هو إدخال المنهج التجريبى فى دراسته(٣)، بل اننا نجد أن كثيراً من المراجع التى تتناول مناهج البحث

---

(١) د. زكى نجيب محمود، من زاوية فلسفية، مرجع سابق، ص٦١

(٢) د. حامد عبدالسلام زهران، علم النفس الاجتماعى، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٧، ص٢٥.

(٣) المرجع السابق، ص٢٥، نقلاً عن:

- Murphy, G., The Future of Social Psychology in Historical Perspective, in Klineberg, and Christic, 1955, op. cit, pp. 21. 37.

في مجالات العلوم الاجتماعية والنفسية عند عرضها لمناهج وأساليب البحث المستخدمة فى هذه المجالات، قلما تشير إلى المناهج الأخرى، بينما نجد أن المنهج العلمى قد صار موضع اهتمام الباحثين المعنيين بمناهج البحث الوضعية.

ويكفى للتدليل على هذا الرجوع إلى أى مرجع من المراجع المتخصصة فى هذا المجال(١) . ولقد كان طبعياً أن يستجيب رجال الفكر الإدارى المعاصر لهذا الاتجاه، ويتشيعوا بدورهم لاستخدام المنهج العلمى فى أبحاثهم ودراستهم المعنية بالكشف عن حقيقة القيادة الإدارية، لعلهم يستطيعون عن طريقه الوقوف على حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية. ومع بداية القرن الحالى تزايد هذا الاتجاه لديهم، وقل اعتمادهم على المنهج الفلسفى التجريدى، ذلك المنهج الذى تستطيع أن تلحظ البدايات الأولى لاستخدامه فى مجال القيادة في كتابات قدامى المفكرين والفلاسفة الأغريق والرومان(٢)، الذين كانوا ينحون فى دراساتهم للقيادة إلى وضع تصورات نظرية ونماذج مثالية «افتراضية» لما يجب أن تكون عليه القيادة، ومع شيوع استخدام المنهج العلمى بدأ الفكر الإدارى ينصرف عن هذا النهج النظرى التجريدى فى دراسة القيادة، وبدأت دراسته وأبحاثه تهتم بواقع القيادة ورصد وتحليل النماذج القيادية الناجحة، بغية الكشف عن حقيقة هذه القيادة وحقيقة مقوماتها وعناصرها، ولقد كانت أبرز الوسائل التى انتهجها الفكر الإدارى فى دراسته للقيادة(٣) :

١ - أسلوب الاستقراء التاريخي: حيث أخذ العلماء فى رصد واستقراء وتحليل النماذج القيادية الناجحة.

٢ - أسلوب الاستقراء التجريبى القائم على الملاحظة.

٣ - أسلوب الاستقصاءات الميدانية لأطراف الموقف القيادى.

---

(1) Neale., Jehn M., & Liefert, Robert M., Science and Behavior (Methods of Research), N.J. Prentice-Hall Inc., 1973,
- Kerlinger, Fred, N., Foundations of Behavioral Research, N.Y.: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1964,
- Scott, William, A., Introduction to Psychological Research, N.Y.: John Wiley & Sons, Inc., 1962,
- Murphy, G., The Future of Social Psychology, op. cit.

(2) Koontz, Harold, & Others, op. cit., p. 664,
- Stogdill, R.M., op. cit.,p. 24,
- Stogdill, R.M., op. cit. pp. 36-38.

(٣) د. فتوح أبو العزم، القيادة، القاهرة: معهد الإدارة العامة، ١٩٦٦، ص ٤-٦. د. حنفى محمود سليمان، مرجع سابق، ص ٢٠٩-٢١٣

ولقد شاع استخدام المنهج العلمى بأساليبه ووسائله المختلفة فى العصر الحديث فى دراسة مجالات العلوم الطبيعية والاجتماعية، وتوارت مناهج البحث الأخرى بعد أن هجرها الباحثون، خاصة بعد أن أسفر استخدام هذا المنهج فى مجال دراسة العلوم والظواهر الطبيعية عن تحقيق طفرات علمية كبيرة، ولقد بلغ من طغيان تأثير هذا المنهج فى العصر الحديث أن ظهر اتجاه فى الغرب ينادى بأن علوم الاجتماع والنفس والأخلاق وبقية العلوم الاجتماعية، يجب أن تُذعن للمنهج العلمى وقواعده ووسائله فى البحث، إذا كانت تريد أن تحتفظ ببقائها فى الحياة(١) .

ثانيا: مدى صلاحية المنهج العلمى فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية:

وسوف نقوم فى هذا الصدد بالوقوف أولاً على مدى صلاحية استخدام المنهج العلمى فى دراسة الظواهر الطبيعية، ثم نتبع ذلك ببيان مدى صلاحية استخدام ذات المنهج بمسلماته الأساسية فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية:

(أ) مدى صلاحية استخدام المنهج العلمى بمسلماته الأساسية فى دراسة الظواهر الطبيعية: يقوم المنهج العلمى، وترتكز دعائمه على مسلمات ثلاث أساسية، بدونها لايستطيع أن ينهض هذا المنهج ويختل بناؤه، وتلك المسلمات هى(٢) :

١ – مسلم الحتمية: ويقوم هذا المسلم على افتراض ادعاء مقتضاه، أن هناك نظاماً مُعيناً يحكم الظواهر التى تحدث فى الكون، وأن هذا النظام يمكن أن نشاهده فى التلازم فى التغيير الذي يحدث بين الظواهر المختلفة.

٢ – مسلم الاضطراد: ويقوم هذا المسلم على أساس التسليم والاعتقاد بأن النظام الذي يحكم الظواهر الكونية – مسلم الحتمية – مضطرد الحدوث، أي أن هذا المسلم يقوم على افتراض أو ادعاء مقتضاه، أن ماحدث على نحو معين فى الماضى سوف يحدث على نفس النحو فى المستقبل إذا ظلت الظروف على ماهى عليه.

٣ – مسلم الحسية: ومقتضى مسلم الحسية أن معرفتنا بهذا النظام الحتمى المضطرد الحدوث، لا تتأتى إلا عن طريق الحواس والخبرة الحسية المباشرة أو غير المباشرة، تلك هى مسلمات المنهج العلمى، والتى تمثل الركائز الأساسية التى يستند اليها هذا المنهج، والتى إن انهارت انهار تبعاً لها بناء هذا المنهج(٣) .

وبالرغم من أهمية هذه المسلمات، فإنها لاتعدوا أن تكون مجرد افتراضات ودعاوى – تفتقر الى برهان أو دليل على صدقها وصحتها، ولقد عجز علماء العصر الحديث

---

(١) د. محمد غلاب، المعرفة عند مفكرى المسلمين، القاهرة: الدار المصرية للتأليف والترجمة، بدون تاريخ، ص١٤٤.

(٢) د. محمد عمادالدين اسماعيل، المنهج العلمى فى تفسير السلوك، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٧٠، ص٤٠-٥٤.

(٣) د. محمد عماد الدين سليمان، مرجع سابق، ص٤٤

ومـازالوا عـاجزين – عن تقـديم مـثل هذا البـرهان أو الدليل(١)، ومع ذلك فـان هـذه المسلمات وان لم يكن قد توافر دليل أو برهان على صدقها وصحتها، فكذلك لم يتوافر دليل أو برهان على عدم صدقها وصحتها. ولكن علماء العصر الحديث يسلمون بصحة هذه المسلمات انطلاقاً من الضرورة العملية(٢)، وهذا النفع الذي تحـقق من الأخـذ بالمنهج العلمى والتسليم بهذه المسلمات، والمتمثل فى هذا التقدم المضطرد في مجال دراسة الظواهر الطبيعية، وهذا الكم الهائل من القوانين والنظريات العلمية التي أسفر عنها استخدام المنهج العلمى فى دراسة هذه المجالات، فهم يرون فى هذه النتائج خير دليل وبرهان على صدق وصحة الأخذ بهذه المسلمات. وعلى ذلك فقد انتهى الفكر الإنسانى فى العصر الحديث، من أن معيار الحكم على صحة وصدق هذه المسلمات، ومن ثم صلاحية استخدام المنهج العلمى، هى تلك الضرورة العملية، وتلك النتائج الإيجابية الملموسة الناتجة عن استخدامه فى أى من المجالات، ومن ثم فإننا نستطيع الحكم بصلاحية استخدام المنهج العلمى فى دراسة الظواهر الطبيعية، وذلك استناداً إلى النتائج الإيجابية الملموسة التى أسفر عنها استخدام هذا المنهج فى مجال دراسة هذه الظواهر.

(ب) مدى صلاحية استخدام المنهج العلمى بمسلماته الأساسية فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية: سبق أن أشرنا إلى أن العلماء قد اتخذوا من تلك النتائج الإيجابية الملموسة التى حققها استخدام المنهج العلمى فى دراسة الظواهر الطبيعية قرينة على صحة وصدق مسلماته، ومعياراً لهم للحكم على صلاحية استخدامه فى هذا المجال، وأى مجال آخر، ولقد كانت تلك النجاحات التى حققها هذا المنهج فى مجال العلوم الطبيعية أثر كبير فى شيوع استخدام هذا المنهج فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية، فقد أغرت تلك النجاحات رجال الفكر الإدارى المعاصر – كما أغرت غيرهم من علماء العلوم الاجتماعية – بانتهاج هذا المنهج لعلهم ينجحون فى الوقوف على حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية.

ولكن الملاحظ أن استخدام هذا المنهج فى الكشف عن حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية، لم يسفر عن تحقيق أى تقدم إيجابى ملموس فى هذا الصدد، ولعل خير شاهد على ذلك ماانتهت إليه نتائج ٢٨٧ دراسة أجريت خلال الفترة من ١٩٠٤ – ١٩٧٠، والتى سبق لنا مناقشتها فى الفصل الثانى، وبالرغم من أن كافة هذه

---

(١) د. محمود قاسم، مرجع سابق، ص٧٤،

د. يحيى هاشم حسن فرغلى، الجانب الدفاعى والبنائى لعلم الكلام الإسلامى، القاهرة: إذاعة القرآن الكريم، برنامج مأدبة الله، سلسلة المحاضرات.

(٢) د. محمود قاسم، المرجع السابق، ص٧٢، ٧٦.

الدراسات قد انتهجت المنهج العلمى فى دراستها، وسعيها للوقوف على حقيقة القيادة الادارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية[1] ، ورغم هذا فقد انتهت هذه الدراسات الى ذات الموقف الذى بدأت منه، فقد بدأت هذه الدراسات وحقيقة القيادة وحقيقة مقوماتها وعناصرها مختلف عليها، وللفكر الإدارى المعاصر مواقف مختلفة ومتباينة ومتزامنة، وانتهت حقيقة القيادة وحقيقة مقوماتها وعناصرها مختلف عليها والفكر الإدارى المعاصر مازالت مواقفه مختلفة ومتباينة ومتزامنة فى هذا الصدد. بل والملاحظ، أن الهوة قد ازدادت والخلافات قد اتسعت، وأن الوقوف على حقيقة القيادة قد أصبح يبدو أنه أصعب منالاً – فى ظل استخدام المنهج العلمى – عن ذى قبل.

وبالتحاكم إلى معيار الضرورة العملية والنتائج الايجابية التى اتخذها العلماء فى العصر الحديث برهاناً على صحة استخدام المنهج العلمى فى مجال العلوم الطبيعية وصحة وصدق مسلماته، استناداً إلى ذلك وعلى ضوء النتائج المحدودة الأثر والقيمة التى أسفر عنها استخدام هذا المنهج فى مجال دراسة ظاهرة القيادة والكشف عن مقوماتها وعناصرها القيادية، فإننا نستطيع القول أن هذا المنهج بمسلماته الثلاث مازال يفتقر لتوافر الدليل أو البرهان على صحة وصدق التسليم بمسلماته الأساسية في مجال دراسة ظاهرة القيادة الإدارية.

كما نستطيع القول أنه بالتحاكم إلى مسلم الحسية – أحد المسلمات الثلاث الأساسية التى يقوم عليها المنهج العلمى – يستوجب عدم استخدام المنهج العلمى فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية، حيث تقضى هذه المسلمة بأن معرفتنا بالظواهر الكونية المحيطة بنا لا تتأتى إلا عن طريق الحواس أو الخبرة الحسية المباشرة أو غير المباشرة، فى حين أن ظاهرة القيادة من الظواهر الاجتماعية والنفسية التى لا يتأتى الوقوف عليها عن طريق الحواس[2] ، وعلى ضوء ماسبق يتبين لنا أن المنهج العلمى لايصلح للاستخدام فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن مقوماتها وعناصرها القيادية، وإن كان هذا لايتنافى مع صلاحية هذا المنهج للاستخدام فى دراسة الظواهر الطبيعية، وأن المنهج العلمى ليس معيباً فى ذاته، ولكن العيب والقصور يلحقان به عندما يستخدم للكشف عن حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية، وغيرها من الظواهر غير الحسية.

ويجدر بنا أن نشير فى ختام هذا التحليل والتقويم لاستخدام المنهج العلمى في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية إلى أمرين:

---

(1) Stogdill. R.M., op. cit., pp. 72 - 91.
(2) Kerlinger, F.N., op. cit., pp. 417 - 418.

الأمـر الأول: أن المنهج العلمى وإن كان استخدامه فى مجال دراسة الظواهر الطبيعية قد حقق نتائج إيجابية ملموسة، وطفرات كبيرة فى مجال الكشف عن حقيقة كثير من الظواهر الطبيعية، فإن هذا يجب ألا ينسينا أن مادونه من مناهج وضعية قد حققت هى الأخرى نجاحات فى مجال الكشف عن حقيقة تلك الظواهر، فكل من المنهج الاستنباطى، والمنهج التجريبى ذو المفهوم الآلى للسببية. قد حقق قدراً من النجاح فى هذا المجال، بل إن هناك من يرى أن المذهب الحدسى - الإلهامى - قد حقق هو الآخر قدراً من النجاح فى هذا المجال، ومن ذلك وقوف أينشتين فى عام ١٩٠٥ على القانون الذى يحدد العلاقة بين المادة والطاقة، ونجاح العلماء بعد ذلك فى التدليل على صحة هذا القانون(١) ، ومن ذلك أيضاً تنبؤات العالم الروسى منديليف فى عام ١٨٦٩ بأوصاف ثلاثة عناصر مستحدثة وتحديده لخصائصها وأوزانها الذرية، وقد ثبت بعد ذلك صحة تنبؤاته وأحد هذه العناصر هو عنصر الجرمانيوم المستخدم حاليا فى صناعة الترانزستور(٢)، ويجدر بنا أن نشير كذلك أن نجاح المنهج الرياضى فى اكتشاف كوكبى نبتون، وبلوتو - أفلاطون - رياضياً قبل أن يتم اكتشافهما حسياً باستخدام المنظار(٣) .

كما نود أن نشير فى ذات الوقت - ومن جهة أخرى - أن المنهج العلمى وإن كان قد أخفق فى تحقيق تقدم ايجابى ملموس فى مجال الكشف عن حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية، فإن مادونه من مناهج وضعية قد أخفقت هى الأخرى فى تحقيق نجاحات إيجابية ملموسة فى هذا المجال، ولاشك أن عزوف الفكر الإدارى عنها وإقباله على المنهج العلمى منذ أوائل القرن العشرين يعد دليلاً على مدى إخفاق تلك المناهج الوضعية. ولاشك أن هذا يؤكد لنا صحة ماسبق أن أشرنا إليه بخصوص قصور المنهج العلمى عن الكشف عن حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، من أن قصور المنهج العلمى - ومادونه من مناهج - فى هذا المجال ليس مرجعه قصوراً فى ذات المنهج - أو المناهج الوضعية الأخرى - بقدر ماهو قصور ناتج عن استخدامها فى دراسة ظاهرة غير محسوسة كظاهرة القيادة الإدارية، هى بحكم طبيعتها وذاتيتها فوق نطاق قدرات: عقل وحواس الإنسان، ومن ثم فوق مستوى وإمكانات مناهج البحث الوضعية.

---

(١) أحمد حسين، الطاقة الإنسانية، القاهرة دار القلم، ١٩٦٢، ص١٧٢، نقلا عن: (د. فؤاد صروف، أساطين العلم الحديث، ص٤٦).

(٢) المرجع السابق، ص١٧١-١٧٢، نقلا عن: (برنارد جافى، بواتق وأنابيب قصة الكيمياء، ترجمة د. أحمد زكى، ص١٤٥).

(٣) د. حامد عوض الله، الألوهية وفكر العصر - أهناك إله؟ القاهرة: دار الشعب، ١٩٧٦، ص٦٩، ١١٤-١١٥،

- أحمد حسين، مرجع سابق، ص١٧٠، نقلا عن. (هربرت سبنسر جونز، الفلك العام، ترجمة عبدالحميد سماحة، و د. حلمى عبدالرحمن، ص٣٦١).

الأمـر الثانى: أن علماء الغرب وإن كانوا هم أول من دعا وروج فى أوائل هذا القرن لاستخدام المنهج العلمى فى مجال القيادة الإدارية وغيرها من الظواهر النفسية والاجتماعية، فإن هناك دلائل وإشارات إلى أنهم فى الغرب الآن، ونحن نكاد نقترب من نهاية القرن العشرين قد بدأوا يدركون فساد مادعوا إليه وروجوا له، ومن ذلك:

(أ) ظهور اتجاهات وفلسفات رافضة للمنهج العلمى، وتأتى الوجودية فى مقدمة الحركات الفلسفية التى جاءت تعبيراً عن هذا الرفض(١) .

(ب) ظهور نزعات واتجاهات فى الفن والأدب رافضة لهذا المنهج، وتأتى حركة الفن الحديث التى تنادى بالفرار إلى عالم اللامعقول فى مقدمة تلك الاتجاهات الرافضة، وبخصوص تلك الظاهرة فى الفن والأدب يرى البعض: «أن عصرنا الحاضر بعد أن يئس من عالم الصحو لجأ إلى عالم الأحلام(٢).

ونود أن نشير بخصوص تلك الاتجاهات الفلسفية والفنية الأدبية الرافضة للمنهج العلمى إلى ما يلى:

١ - ان الرافضين للمنهج العلمى فى الغرب، إنما يرفضونه فى مجال دراسة الظواهر الاجتماعية والنفسية، والقول بغير ذلك يكذبه هذا التقدم المادى الهائل المضطرد الذى يحققونه فى الغرب يوماً إثر يوم نتيجة لحرصهم على استخدام المنهج العلمى فى دراسة الظواهر الطبيعية والمادية.

٢ - إن هذا الاتجاه الرافض للمنهج العلمى، وان كان مازال محدود الحجم، فإننا نرى أن هذا الرفض بمثابة اعتراف من الغرب بقصور المنهج العلمى، وعدم جدوى استخدامه فى دراسة الظواهر الاجتماعية والنفسية.

(حـ) وبغض النظر عن هذه الحركات الأدبية وتلك الاتجاهات الفلسفية، فإن هناك دلائل سلوكية تعد قرينة على أن الغرب يدرك فى الواقع مدى قصور وإخفاق المنهج العلمى - وما دونه من مناهج وضعية - فى الكشف عن حقيقة القيادة الإدارية وغيرها من الظواهر غير الحسية، ونلحظ هذا واضحاً جلياً من مسلك الغرب تجاه النتائج التى أسفر عنها استخدام المنهج العلمى فى دراسة كل من الظواهر الطبيعية والمادية والظواهر الاجتماعية والنفسية، حيث نلحظ مدى اهتمام وعناية الغرب بالنتائج التى أسفر عنها استخدام المنهج العلمى فى مجال العلوم الطبيعية والمادية، وحرصه على تكتم النتائج التى توصل إليها فى هذا، واعتبارها من قبيل الأسرار العلمية، فنجدهم فى الغرب حريصين على الاستئثار بهذه النتائج

---

(١) د.زكى نجيب محمود، من زاوية فلسفية، القاهرة: دار الشروق، ١٩٧٩، ص ٨٠.

(٢) د.زكى نجيب محمود، المرجع السابق ص ٨٨ - ٨٩.

لأنفسهم، والضن بها على غيرهم، وفى نفس الوقت الذى يقفون فيه هذا الموقف من النتائج التى أسفر عنها استخدام المنهج العلمى فى مجال العلوم الطبيعية والمادية، نجدهم يقفون موقفا آخر ويسلكون مسلكاً مغايراً تماما بالنسبة للنتائج التى أسفر عنها استخدام المنهج فى مجال العلوم الاجتماعية والنفسية، حيث نجدهم هنا لايحرصون على تكتم نتائج دراساتهم وأبحاثهم التى انتهجت المنهج العلمى، ولايضنون بها على غيرهم، بل نجدهم على العكس من ذلك تماماً يقومون بنشرها والترويج لها.

ولعل فى هذا الموقف المتناقض أبلغ دليل على أنهم فى الغرب يدركون حقيقة بضاعتهم ، حقيقة الغث منها الذى يحتاج للدعاية والترويج، وحقيقة الثمين منها الذى يحتاج للحرص عليه والاستئثار به وعدم التفريط فيه.

ولكننا نعتقد أنه بالرغم من كل هذه الإشارات والدلائل، فأن الأمد سيطول حتى يجهر الغرب ويسلم صراحة بقصور وعدم صلاحية المنهج العلمى – وما دونه من مناهج وضعية – للاستخدام فى الكشف عن حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية وغيرها من الظواهر غير الحسية، فإنهم فى الغرب يدركون تماما معنى تسليمهم بهذا بعد أن أحيط بهم وأسقط فى أيديهم على ضوء إخفاق المناهج الوضعية تباعا وآخرها المنهج العلمى فى تحقيق نجاحات إيجابية ملموسة فى هذا المجال، وأن الإقرار بهذا الإخفاق يعنى التخلى عن تلك المناهج الوضعية والتسليم معنا بوجوب التحاكم إلى منهج الخالق سبحانه.

والدليل على أن الأمد سيطول حتى يجهر الغرب بإخفاق المنهج العلمى – وما دونه من مناهج وضعية – فى هذا المجال هو أن القلة الرافضة التى أعلنت رفضها لهذا المنهج لم ترتضى لنفسها التحاكم إلى منهج الله الخالق، وان رضيت لنفسها الخبل والجنون وغيبت حواسها وعقولها بالخمور والأفيون والجنس والشذوذ وكل موبقات عالم اللامعقول. وبالرغم من تزايد الأمراض والأزمات والمشكلات النفسية والاجتماعية التى أصبح يعانى منها الأفراد والجماعات فى العصر الحديث عن ذى قبل(١)، وبالرغم من فشل علماء هذا العصر بمناهجهم الوضعية – وآخرها المنهج العلمى – فى التصدى لعلاج هذه الأمراض والأزمات والمشكلات، وبالرغم من أن البعض منهم كانوا يهاجمون الدين، ويقولون عنه أنه أفيون الشعوب، أصبح هؤلاء العلماء هم الذين يقدمون الأفيون ومشتقاته فى شكل أدوية وعقاقير ومسكنات ومهدآت ومغيبات أفيونية وغير أفيونية كنوع من التسكين والتخفيف من حدة تلك الأمراض والأزمات والمشكلات النفسية

---

(١) للوقوف على مزيد من البيانات والاحصاءات فى هذا الصدد ، انظر:
د.يوسف القرضاوى ، الايمان والحياة ، القاهرة: مكتبة وهبة ، ١٩٧٨، ص٣٢٢ – ٣٣٢

والاجتماعية المستعصية على الحل بعد أن استعصى عليهم أمر الوقوف على حقيقتها وحقيقة العوامل المسببة لها.

ولعل إخفاق المنهج العلمى - ومادونه من مناهج وضعية - فى الوقوف على حقيقة القائد الإدارى الرشيد، وحقيقة المقومات والعناصر القيادية التى يكفل توافرها تمكنه من القيام بتحقيق وتلبية احتياجات وأهداف الأفراد والجماعات والمجتمعات بكفاءة وفعالية، كان أحد العوامل وراء تفشى واستفحال شأن تلك الأمراض والأزمات والمشكلات الاجتماعية والنفسية التى أصبح يعانى منها أفراد وجماعات ومجتمعات العصر الحديث.

خلاصة القول إذن: ومن جماع ما سبق يتأكد لنا صدق الشطر الأول من الفرض الأول ، والذى يرجع الاختلاف والتباين (المتزامن) في مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية إلى قصور مناهج البحث المستخدمة للكشف عن حقيقة تلك القيادة، وحقيقة مقوماتها وشروطها القيادية.

وإن كنا نود أن نضيف أن هذا القصور ليس قصورا فى المنهج ذاته بقدر ما هو قصور ناتج عن استخدام خاطىء للمناهج الوضعية - وآخرها المنهج العلمى - فى دراسة ظاهرة غير حسية كظاهرة القيادة هى بطبيعتها يعتبر الوقوف على حقيقتها فوق قدرات: حواس وعقل ومناهج الإنسان.

وعلى ضوء تحققنا من صحة الشطر الأول من الفرض الأول، فقد تبقى أمامنا أن نتحقق من مدى صحة الشطر الثانى من هذا الفرض، والذى يرجع كذلك هذا الاختلاف والتباين (المتزامن) فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية إلى وجود قصور فى عمليات القياس المستخدمة.

الفصل الرابع

تحليل وتقويم عمليات قياس ظاهرة القيادة الإدارية
فى الفكر الإدارى المعاصر

الفصل الرابع
تحليل وتقويم عمليات قياس ظاهرة القيادة الإدارية
فى الفكر الإدارى المعاصر

أولا: مصاعب وأهمية القياس العلمي لظاهرة القيادة الإدارية:

إذا كانت هناك آراء لبعض الكتاب تربط بين التقدم العلمى فى أى مجال من مجالات البحث، وبين مدى دقة وصلاحية مناهج البحث المستخدمة(١)، فإن هناك آراء أخرى تربط أيضاً بين مدى التقدم العلمى فى أى مجال من مجالات البحث، وبين مدى دقة وصحة عمليات القياس المستخدمة، وترى تلك الآراء أن القياس الصحيح عملية جوهرية، لاغنى عنها لتحقيق التقدم العلمى والنجاح فى الوقوف على حقيقة أى ظاهرة من الظواهر(٢).

وعلى ذلك فإن فى الامكان – وبمقتضى التحاكم إلى هذه الآراء أن نرجع إخفاق الفكر الإدارى المعاصر فى الوقوف على حقيقة القيادة الإدارية، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، إلى عدم دقة وصحة عمليات القياس المستخدمة، فى هذا الصدد وعدم صلاحيتها للوقوف على حقيقة تلك الظاهرة.

وقد يكون هذا الاستنتاج صحيحاً إلى حد كبير، فالمشاهد أنه بالرغم من أهمية القياس العلمى الصحيح، فإن هذا الموضوع لم يلق الاهتمام الكافى بعد من قبل رجال الفكر الإدارى المعاصر المعنيين بدراسة وقياس حقيقة القيادة الإدارية، ولعل خير شاهد على ذلك أن العديد من دراسات وأبحاث القيادة يتم القيام بها، بالرغم من عدم توافر معيار القياس الصحيح لهذه الظاهرة، وبالرغم من أن توافر هذا المعيار الصحيح يعتبر ضرورة لاغنى عنها للقياس العلمى الصحيح(٣).

وبدلاً من أن تتجه تلك الدراسات والأبحاث بجهودها نحو العمل على استكشاف هذا المعيار – أو حتى الاتفاق على معيار موحد تنطلق منه – نجد العديد من هذه الدراسات تبدأ البحث من منطلق التحاكم إلى معايير تحكمية لنمط القيادة الإدارية الرشيدة والفعالة، بالرغم من أن هذه الأنماط المعيارية التحكمية كثيراً ما تختلف من باحث إلى آخر(٤).

---

(١) د.عبد الرحمن بدوى، مرجع سابق، ص ٣، ٧.

(٢) د.عبد الباسط محمد حسن، مرجع سابق ص ٤٩٣.

(3) French, Wendell, op. cit, P. 143.

(٤) د.حنفى محمود سليمان، إدارة الموارد البشرية – انتقاء المديرين، القاهرة. الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، ١٩٨١، ٢٠٩، ٢١٠. د.فتوح أبو العزم، القيادة، مرجع سابق، ص ٤ – ٥.
Stogdill, R. M., op. cit, PP 36 - 38.

وقد كان المنطق يستوجب أن تنتهى دراسات وأبحاث القيادة بالوقوف على هذا المعيار ، لا أن تبدأ به بهذا الشكل التحكمى[١]، فإذا ما تم لها ذلك كان الطريق ميسرا أمامها للمضى قدماً فى بحث ودراسة كافة جوانب وأبعاد القيادة الإدارية من منطلق التحاكم إلى هذا المعيار الصحيح.

ولعل هذا المسلك من قبل رجال الفكر الإدارى المعاصر، إنما هو فى الحقيقة انعكاس لوجود عديد من الصعوبات التى تعترض عمليات قياس ظاهرة القيادة الإدارية - وغيرها من الظواهر غير الحسية - بصفة عامة، وبصفة خاصة الوقوف على المعايير العلمية الدقيقة لظاهرة القيادة - وغيرها من الظواهر غير الحسية، ولقد أشار إلى هذه الصعوبات عديد من الكتاب[٢].

ونورد فيما يلى عدداً من الصعوبات والعقبات التى تعترض قياس ظاهرة القيادة وغيرها من الظواهر غير الحسية (الظواهر الاجتماعية والنفسية) التى أشار إليها ج. واين رايتستون وزملاؤه[٣]:

(أ) تأثير العوامل الشخصية الذاتية - المرتبطة بالشخص - كالصحة والمرض أو التوتر العصبى أو النشاط أو التعب على دقة قياس تلك الصفات والقدرات.

(ب) تأثير عوامل المصادفة والأحداث العارضة وانعكاسها على عمليات قياس الصفات والقدرات والمهارات الفردية.

---

(١) د.حنفى محمود سليمان، مرجع سابق، ص ٢١٠.

(٢) د.محمد عبد السلام أحمد، القياس النفسى والتربوى، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٦٠، ص٢٩٩،
رمزية الغريب، التقويم والقياس النفسى والتربوى، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٧٠، ص٤٨ .
٥٠، د.إبراهيم العيسوى القياس والتنبؤ فى الاقتصاد، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٨، ص١٢ - ١٣،
ج واين رايتستون وأخرون ، التقويم فى التربية الحديثة، ترجمة د وهيب سمعان وأخرون ، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٦٥، ص٧٤.

- Anastasi, Anne, Psychological Testing, N.Y: Macmillan Publishing Co., Inc 1976, P. 103.
- Neale, John, M., Science and Behavior N.J: Prentice - Hall, Inc, 1973, PP. 87 - 88.
- Scolliam A., & Werthdmer, Michale, Introduction To Psychological Research, N.Y: Jehn Wiley & sons, Inc., 1962, PP. 183 - 193.
- Kerlinger, Fred, N., Foundations Of Behavioral Research, N. Y., Holt Rinehart and Winston, Inc., 1964, PP. 412, 417 - 419, 444 - 445.
- Adams, Georgaia, Sachs, Measurement and Evaluation, N. Y: Holt, Rinehart and Winston, Inc., PP. 151- 152.

(٣) ج. واين. رايتستون وأخرون، مرجع سابق ص ٧٤.

(حـ) تأثير وانعكاس العوامل الخارجية المرتبطة بالظروف والمتغيرات البيئية على عمليات قياس تلك الصفات والقدرات والمهارات الفردية.

(د) تباين كل من الصفات النفسية، العامة والخاصة، وكذلك القدرات والمهارات الفردية من فرد إلى آخر - بل وتباينها لدى الفرد الواحد من فترة إلى أخرى - ومن ثم صعوبة التعميم.

هذه هى بعض الصعوبات التى أشار إليها بعض الكتاب، والتى تعترض عمليات قياس الظواهر - غير الحسية - بشكل عام، وتعترض الوقوف علي معيار القياس الصحيح بشكل خاص ولقد أشار إلى ذلك Wendell French حيث يقول :

«ربما تكون المشكلة الأكثر صعوبة فى عملية القياس هى تحديد المعيار المناسب، ولذلك فغالبا ما تكون هى الخطوة الوحيدة من خطوات القياس التى لاتؤدى مطلقاً، بالرغم من أن المنطق السليم يقضى بأن تكون هى أول ما يجب عمله».

ولقد كان جديرا بالفكر الإدارى المعاصر مع تلك الأهمية التى لعملية القياس العلمى الصحيح، ومع تلك التحذيرات التى أشار إليها هؤلاء الكتاب حول الصعوبات التى تعترض القياس العلمى لظاهرة القيادة الإدارية - وغيرها من الظواهر غير الحسية - أن يولى هذا الفكر اهتماماً أكبر بعمليات قياس ظاهرة القيادة الإدارية، وأن يحرص على أن تتوافر بعناصرها الشروط العلمية الواجب توافرها لصحة عناصر عملية القياس، ومن ثم يصبح فى إمكانه الوقوف على حقيقة القيادة الإدارية، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، ولكن إخفاق الفكر الإدارى فى الوقوف على حقيقة القيادة الإدارية، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، واستمرار هذا الانقسام والتباين فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر فى هذا الصدد، يشير إلى أن هذا لم يتحقق، وأن هناك قصوراً فى عمليات القياس المستخدمة لقياس تلك الظاهرة، ومن هنا صار لزاماً علينا أن نتحقق من حقيقة هذا القصور، ومن ثم فسوف نقوم في البند ثانياً ببيان أنواع ومستويات وعناصر القياس بشكل عام، ثم نقوم بعد ذلك بدراسة الشروط العلمية لصحة عناصر عملية القياس ومدى توافرها فى عناصر عملية قياس ظاهرة القيادة الإدارية.

ثانياً: أنواع ومستويات وعناصر القياس:

(أ) **أنواع القياس**: للقياس تصنيفات متعددة ومن تلك التصنيفات تصنيف القياس إلى: قياس الظواهر الاجتماعية والنفسية، وقياس الظواهر الطبيعية والمادية، وتصنيفه كذلك إلى: القياس فى المنطق، والقياس فى اللغة، والقياس فى الاحصاء والقياس بمعنى

تقدير أوزان الأشياء - القياس الكمي -[1] والقياس فى الفقة - كمصدر من مصادر التشريع في الإسلام - ولكننا نميل إلى الأخذ بتصنيف آخر ، وهو تصنيف القياس إلى الثلاثة أنواع التالية:

١ - القياس الوصفي: وهو ذلك النوع من القياس الذى يقتصر على مجرد وصف الظاهرة موضع القياس، وتميزها عن غيرها من الظواهر، وهذا النوع من القياس غالبا ما يستخدم فى مجال دراسة الظواهر والعلوم الاجتماعية والنفسية بصفة أساسية.

٢ - القياس الكمي: وهو ذلك النوع من القياس الذى يعنى بتحديد وتقدير الأوزان الكمية للأشياء، ويغلب استخدام القياس الكمى فى قياسات الظواهر الطبيعية والمادية.

٣ - القياس القيمى - المالى: وهو ذلك النوع من القياس الذى يعنى بتحديد وتقدير القيمة المالية أو الاقتصادية للأشياء أو الأمور، ويغلب استخدام هذا النوع من القياس فى قياسات الظواهر الاقتصادية.

(ب) **مستويات القياس:** للقياس مستويات أربعة يكاد الإجماع ينعقد عليها من جانب الكتاب والباحثين وهي:

المستوى الأول: مستوى القياس التصنيفي - الاسمي: Nominal Scale[2]: وطبقاً لهذا المستوى من القياس، يتم تصنيف الأمور أو الظواهر إلى فئات أو نوعيات محددة بغرض تمييز كل منها عن بعضها البعض، طبقاً لمدى التشابه أو التماثل - أو الاختلاف - فيما يتعلق بسمات أو خصائص معينة، وأبسط الأمثلة على هذا المستوى من القياس نجدها فى القيام بتحديد ماهية مفردات عدد من العناصر وتميز مفردات كل عنصر عن مفردات العناصر الأخرى، ففى مجال قياس الظواهر الطبيعية والمادية عندما نقوم بتمييز عنصر من العناصر على أنه نبات، فإن هذا يعنى أننا نقول بأن هذا العنصر تتوافر به سمات أو خصائص معينة تميزه عن كل من الجماد والحيوان والإنسان، وكذلك عندما نقوم بتميز عنصر من العناصر على انه «معدن النحاس»، فإن هذا العنصر تتوافر به سمات أو خصائص معينة تميزه عن غيره من المعادن.

وفى مجال العلوم الاجتماعية والإدارية، إذا كان لدينا مفاهيم معينة لطبيعة جماعات العمل المختلفة، وقمنا بتصنيف عدد من جماعات العمل وتمييز كل منها، فميزنا جماعة

---

(١) د.رمزية الغريب، مرجع سابق، ص ٩.

(٢) د.رمزية الغريب، مرجع سابق، ص ٧٠٢.

Scott, W. A., & Werthedmen, M., op cit., P.11 .

العمل الأولى بأنها «جماعة عمل أوتوقراطية» وميزنا جماعة العمل الثانية بأنها «جماعة عمل ديمقراطية»، فإن هذا يعنى أن جماعة العمل الأولى يتوافر فى أفرادها وفيها– كجماعة عمل – صفات وخصائص معينة لاتتوافر فى جماعة العمل الثانية، فى حين تتوافر فى جماعة العمل الثانية وفى أفرادها صفات وخصائص أخرى لاتتوافر فى جماعة العمل الأولى ولا فى أفرادها.

وعلى ذلك يتضح لنا أن هذا التصنيف أو القياس الاسمى انما يقوم على تصنيف الأشياء أو الأمور، وتمييز كل منها طبقاً لمدى توافر صفات محددة أو خصائص معينة بكل عنصر من هذه العناصر وعدم توافر صفات أو خصائص أخرى. وعلى ذلك فجوهر مستوى القياس الاسمى – التصنيفى هو مدى تشابه مفردات العنصر موضع القياس في خصائص معينة ومدى اختلافها عن مفردات العناصر الأخرى.

المستوى الثانى: مستوى القياس العادى – الترتيبى: Ordinal Scale(١): وهذا المستوى يعتبر خطوة متقدمة عن مستوى القياس التصنيفى، الذى يقتصر على مجرد تصنيف الظواهر أو العناصر وتمييزها عن بعضها البعض، حيث يتضمن مستوى القياس الترتيبى وضع تلك الظواهر أو العناصر فى ترتيب أو تدريج معين – تنازلى أو تصاعدى – طبقاً لمدى توافر صفات أو خصائص معينة بتلك الظواهر أو العناصر موضع القياس الترتيبى.

وعلى ذلك فإن أهم ما يميز ذلك المستوى من مستويات القياس هو ذلك الترتيب الذى يشير إلى تلك العلاقة – التصاعدية أو التنازلية – التى تربط بين الظواهر موضوع القياس، ويجدر بنا أن نشير إلى أن هذا الترتيب لايحمل دلالة أكثر من مجرد وجود تفاوت أو تباين بين العناصر موضوع القياس فى خاصية من الخصائص، وتحديد اتجاه هذا التفاوت والتباين، أما تحديد مقدار وحجم هذا التباين أو التفاوت فمجاله المستوى الثالث من مستويات القياس.

وكمثال على ذلك فى مجال الظواهر الطبيعية أو العناصر المادية إذا كان لدينا عدد من العناصر التالية، الماس والزجاج والخشب والورق وأردنا أن نقيس مدى صلادة تلك العناصر طبقا لمستوى القياس الترتيبى، وعن طريق استخدام الطريقة المباشرة سوف نجد أن الماس يخدش العناصر الثلاثة الأخرى، بينما تعجز هذه العناصر عن خدشه، أما الزجاج فهو يخدش كل من الخشب والورق، بينما الخشب والورق لايخدشان الزجاج، أما الخشب فهو يخدش الورق فقط، بينما الورق لايخدشه وطبقا لهذا النتائج فإن السلم الترتيبى التنازلى لهذه العناصر من حيث درجة الصلاده يضع الماس فى

---

(١) د.رمزية الغريب، مرجع سابق، ص ٧٠٣.

Scott, W. A., & Other, Op Cit., PP. 115.

أعلى السلم الترتيبى ثم يليه الزجاج ثم الخشب ثم الورق فى أدنى سلم الترتيب التنازلى من حيث درجة الصلادة. وفى الواقع أن هذا الترتيب التنازلى لهذه العناصر إنما يعكس فى ثناياه مجرد علاقة تصاعدية أو تنازلية بين تلك العناصر من حيث درجة الصلادة(1).

المستوى الثالث: مستوى القياس الكمى ذو الفئات المتساوية: Interval Scale:

وعند هذا المستوى لاتكتفى بمجرد الترتيب التصاعدى أو التنازلى لمدى توافر خاصية من الخصائص بعدد ما من العناصر، ولكننا نعمد إلى التحديد الكمى لمقدار الفرق فى هذه الخاصية بين كل عنصر من هذه العناصر موضع القياس(2)، ويتميز القياس عند هذا المستوى بأنه ينطلق من نقطة صفر حقيقية، وأن المقياس يتدرج فى الصعود أو النزول - بدءاً من هذه النقطة - وأن الفرق بين كل درجة والأخرى ثابت ومنتظم.

وعلى ذلك ، فإن هذا المستوى من مستويات القياس به خصائص المستوى السابق ولكن يزيد عليه أن المسافة التى تفرق بين درجة وأخرى فى سلم القياس الترتيبى مسافة ثابتة ومنتظمة، ومن ثم فهى تعنى وجود قدر معين معروف ومحدود من الفروق المتساوية بين كل درجة والدرجة التى تليها فى سلم الترتيب التصاعدى أو التنازلى(3)، وقياس الحرارة عن طريق الترمومتر، وقياس الأطول عن طريق المتر هما من الأمثلة الدالة على استخدام هذا المستوى من القياس الذى يتوافق مع طبيعة قياس الظواهر الطبيعية - المادية، تلك الظواهر التى يمكن أن تستند قياساتها إلى وجود نقطة صفر حقيقة كأساس ضرورى لبناء أى قياس كمى يوضح مقدار الفروق بين مختلف العناصر موضع القياس بالنسبة لمقدار توافر خاصية أو عامل معين، فوجود نقطة - صفر حقيقية - هى التى تمكن الباحث من القياس والمقارنة الكمية الصحيحة عند استخدام أى أداة من أدوات القياس، وهذا يصدق على قياس أطوال أو أوزان أو أحجام الظواهر الطبيعية والمادية - بصفة أساسية - ومع أننا نرى أن استخدام هذا المستوى من القياس لايتلاءم مع طبيعة الظواهر غير الحسية (الظواهر الاجتماعية والنفسية). خصوصاً مع افتقاد قياساتها لوجود نقطة صفر حقيقية، إلا أن هناك وجهات نظر

---

(1) Cehen, Merris, R., & Nagel Ernest, An Introduction To Logic and Scientific Method, N. Y: Harcourt, Brale & Werld, Inc., P. 295.

(2) انظر بحثنا عن: تقويم برامج التدريب فى صناعة السيارات، رسالة ماجستير، القاهرة: جامعة عين شمس كلية التجارة، ١٩٧٨، ص ٩.

نقلا عن: (مجموعة أوراق باللغة الانجليزية، مكتبة المجلس المحلى للتدريب، القاهرة: وزارة الزراعة، ١٩٧٦) .

(3) د.رمزية الغريب، مرجع سابق، ص ٧٠٧ - ٧٠٩.

أخرى ترى أن فى الامكان استخدام هذا المستوى من القياس لقياس الظواهر الاجتماعية والنفسية(1) وذلك على أساس إمكانية افتراض وجود نقطة صفر وان كانت افتراضية.

المستوى الرابع: مستوى القياس النسبي: The Ratio Scale: وهذا المستوى من القياس يتميز عن القياس السابق بتحديد الأفضلية فى سلم الترتيب القياسى فى شكل نسبة أو نسب تعكس الفروق الكمية بين مختلف درجات القياس فى سلم الترتيب طبقاً للمستوى السابق(2).

ويكاد يجمع غالبية الذين تناولوا هذا الموضوع(3) على أن هذا المستوى من القياس تستند قياساته على وجود نقطة صفر حقيقية، ومن ثم فهو يستخدم فقط لقياس الظواهر الطبيعية، والتى يمكن قياسها بطريقة مباشرة، وذلك كقياس الأطوال والأوزان والاحجام والمساحات والزوايا وغيرها من الجوانب التى تتميز بها الظواهر الطبيعية(4).

والذى نود أن نشير إليه، أن هذا التدرج فى المستويات لايمثل تدرجاً فى الأهمية، بل يمثل تدرجاً فى الانتقال من مرحلة القياس الوصفى إلى مرحلة القياس النسبى - الكمى المباشر - كذلك يجدر بنا أن نشير إلى أن المستوى الأول من القياس يعد فى الحقيقة الركيزة الأساسية لكافة مستويات القياس التالية، وأن أى خلل يشوب هذا المستوى من القياس سوف ينعكس حتما على مستويات القياس الأخرى، وأن الدقة عند هذا المستوى من القياس تمثل المنطلق الأساسى للتقدم فى مجال أى أبحاث وقياسات.

(حـ) **عناصر القياس**: إن النظرة التحليلية لعملية القياس عند أى مستوى من مستويات القياس، يتضح منها أن العناصر الأساسية لعملية القياس هى:

1 - موضوع القياس: وهذا قد يكون ظاهرة من الظواهر الطبيعية والمادية أو من الظواهر الاجتماعية والنفسية، فكافة الظواهر يمكن أن تكون موضوعاً للقياس، فأى ظاهرة من الظواهر لها جوهر ووجود، وكل موجود إنما أوجده الخالق سبحانه بقدر معلوم ومحسوب **«وكل شيء عنده بمقدار»**(5).

---

(1) د.رمزية الغريب، مرجع سابق، ص707، 709.

- Scott, W., A., & Werthedmer, M., op. cit, P. 118

(2) عبد الشافى محمد أبو العينين، مرجع سابق، ص 91.

(3) د.رمزية الغريب، مرجع سابق ص 709 - 710.

- Scott, W., A., & Werthdmer, M., oP. cit, P. 118.

(4) د. رمزية الغريب، مرجع سابق، ص 709.

- Scott, W., A., & Werthdmer, M., op. cit., P. 120

(5) سورة الرعد· الآية 8.

٢ – معيار القياس: والمعيار فى حقيقة أمره: هو تلك الصورة أو الصور الذهنية المجردة التى تفسر وتوضح وتحدد ماهية أى ظاهرة من الظواهر الحسية – أو الظواهر غير الحسية إن أمكن الوقوف عليها – أو حقيقة أى عنصر من عناصر هذه الظواهر.

٣ – أداة القياس: وهى تلك الوسيلة التى نستطيع بها أن ندرك صورة حسية للشىء، أو الظاهرة موضوع القياس.

هذا بالإضافة إلى أن عملية القياس تستوجب بداهة وجود شخص يقوم باستخدام أدوات القياس من أجل الحصول على صورة حسية دقيقة للظاهرة موضع القياس، كما تستوجب قيام نفس الشخص – أو شخص آخر – بتفسير وتحديد حقيقة الشىء موضوع القياس، وذلك عن طريق القيام بمقارنة تلك الصورة أو الصور الحسية للظاهرة موضع القياس، بمعيار أو معايير قياس تلك الظاهرة.

ويمكن لنا أن نتبين عناصر عملية القياس، وتسلسلها من خلال المثال التالى المتعلق بقياس ماهية عنصر من العناصر المادية (قياس من المستوى الأول):

١ – ان شخصاً ما – القائم بالقياس – قد لاحظ وجود عنصر ما من العناصر المادية:

٢ – أن هذا الشخص قد استطاع – عن طريق حواسه مباشرة أو عن طريق الاستعانة بوسائل أو أدوات قياس مساعدة – الوقوف على صورة حسية لذلك العنصر.

٣ – أن هذا الشخص كان متوافرًا لديه صور ذهنية مجردة تحدد ماهية عديد من العناصر المادية.

٤ – أن هذا الشخص قد قام بمقارنة الصورة الحسية التى استطاع الحصول عليها للعنصر موضوع القياس بتلك الصور الذهنية المجردة المتوافرة لديه عن عديد من العناصر المادية.

٥ – أن نتيجة المقارنة قد أسفرت عن وجود تماثل أو تشابه بين تلك الصورة الحسية لذلك العنصر موضوع القياس، وبين إحدى الصور الذهنية المجردة، وهى الصورة الذهنية لعنصر الذهب.

٦ – أنه نتيجة لتلك المقارنة وهذا التماثل أو التشابه أصدر القائم بالقياس حكما بأن هذا العنصر موضوع القياس هو عنصر الذهب.

ومنه يتضح أن الوقوف على حقيقة أى عنصر من العناصر أو أى ظاهر من الظواهر إنما يستلزم:

١ – وجود العنصر أو الظاهرة موضوع القياس.

٢ – وجود أداة أو وسيلة من وسائل الإدراك والقياس، تستطيع نقل وتقديم صورة حسية للعنصر موضوع القياس.

٣ – وجود صورة أو صور ذهنية مجردة – معايير – تحدد وتفسر ماهية العناصر أو الظواهر المختلفة، وتحدد وتفسر بصفة خاصة ماهية العنصر أو الظاهرة موضوع القياس.

ويجدر بنا أن نشير إلى أهمية توافر هذه العناصر الثلاث، من أجل إتمام عملية القياس، فالوقوف على حقيقة عنصر الذهب فى المثال السابق لم يتحقق لمجرد رؤية القائم بالقياس ومشاهدته لذلك العنصر، ومن ثم الوقوف على صورة حسية لذلك العنصر، بل كان لابد من التفسير لماهية تلك الصورة الحسية، ولإتمام التفسير كان لابد من توافر تلك الصورة الذهنية المجردة – الذى يتخذها الإنسان كمعايير لتفسير حقيقة ماهية تلك الصورة الحسية، ومن ثم الوقوف على ماهية ذلك العنصر موضوع القياس، ومن ذلك يتبين لنا أن إدراك حقيقة أى ظاهرة من الظواهر ليس قرين الرؤية أو الإحساس الصحيح بها بل لابد بعد ذلك من توافر المعايير والمفاهيم الصحيحة التى تحدد بدقة كُنْهْ وماهية الظواهر المختلفة، ومن ذلك يتبين لنا أن النجاح فى الوقوف على حقيقة ظاهرة من الظواهر إنما يتوقف على مدى دقة وسلامة عناصر عملية القياس وبصفة خاصة معايير القياس. والملاحظ أننا كثيراً ما نتغافل عن أهمية تلك المعايير، بالرغم من أهميتها وضرورتها، فالتفسير والحكم الصحيح إنما يتوقف بصفة أساسية على مدى دقة وصحة المفاهيم – المعيارية – وتلك الصور الذهنية المجردة المعبرة عن ماهية الظواهر المختلفة، وما اختلف الناس حول حقائق الأشياء إلا لاختلاف مفاهيمهم التى اتخذوها معايير لهم فى تفسير تلك الحقائق[١]، فكل انسان يفسر ما يدركه على ضوء مفاهيمه ومعاييره الذهنية.

وعلى ضوء ما سبق نستطيع أن نتبين دلالة ذلك المغزى العظيم الكامن وراء تعليم الخالق سبحانه لآدم عليه السلام الاسماء كلها **«وعلم آدم الاسماء كلها»**[٢] فهذا التعليم والالهام الالهى كان ضرورة من ألزم الضرورات لكى يدرك آدم حقائق الاشياء التى سوف تقابله عندما يخطو أولى خطواته على ظهر الأرض، تلك الأشياء التى يتحتم عليه أن يتعامل ويتعايش معها منذ اللحظة الأولى، تلك الأشياء التى تمثل معطيات ذلك الامتحان والتحدى الكبير الذى صار على إنسان العصر الأول وإنسان كل عصر مواجهته. ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية دقة وسلامة تلك المعايير من أجل التفسير الصحيح لحقيقة أى ظاهرة من الظواهر، وكذلك شأن بقية عناصر عملية القياس.

---

(١) د. محمد البهى، مرجع سابق، ص ٣.

(٢) سورة البقرة. آية ٣١

ومن هنا ندرك مدى أهمية وضرورة الوقوف على الشروط العلمية التى تكفل صحة عناصر عملية القياس، وخصوصاً صحة معايير القياس المستخدمة لقياس ظاهرة القيادة الإدارية فى الفكر الإدارى المعاصر، لذا فسوف نتناول فى هذا الصدد فى الصفحات التالية عناصر عملية القياس طبقاً للتقسيم التالى:-

(أ) الشروط العلمية لصحة موضوع القياس، ومدى توافرها فى ظاهرة القيادة الإدارية وذلك بالبند "ثالثاً".

(ب) الشروط العلمية لصحة أدوات القياس، ومدى توافرها فى أدوات القياس المستخدمة فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية، وذلك موضوع البند "رابعاً".

(حـ) الشروط العلمية لصحة معايير القياس، ومدى توافرها فى معايير القياس المستخدمة فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية، وذلك بالبند "خامساً".

(د) دراسة الشروط العلمية لصحة بقية عناصر القياس، ومدى توافرها فى بقية عناصر القياس المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية، وذلك "بسادساً".

ثم نعقب على ذلك ببيان الدلائل العلمية على توافر الشروط العلمية لصحة مناهج البحث ومعايير القياس فى الشريعة الإسلامية فى المجالات النفسية والاجتماعية وسنخصص لذلك البند "سابعاً"، وسوف نتبع ذلك بتناول كل من الأمرين التاليين:

(أ) الملامح الأساسية لمنهج التحاكم إلى الشريعة الإسلامية، وذلك بالبند "سابعاً".

(ب) مظاهر وأسباب اختلاف مواقف فقهاء الفقه الإدارى الإسلامى من حقيقة المقومات والشروط القيادية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الأعلى للدولة الإسلامية، وسوف نخصص لهذا الموضوع البند "تاسعاً".

والغرض من هذين البندين هو التمهيد للجزء التالى وهو التحاكم إلى الشريعة الإسلامية من أجل الوقوف على حقيقة القيادة الإدارية.

ثالثاً: الشروط العلمية لصحة موضوع القياس، ومدي توافرها في ظاهرة القيادة الإدارية:

يحلو للكثير من الكتاب كلما تعرضوا لهذا الموضوع أن يستشهدوا بتلك العبارة التى ذكرها Thorndike(١) :

«أن كل شئ موجود، موجود بمقدار وكل موجود بمقدار يمكن قياسه» ويستدلون بهذا القول على أن كافة الظواهر تصلح لأن تكون موضوعاً للقياس، ومن ثم فقد صار

١) انظر فى هذا الصدد:
- د. رمزية الغريب، مرجع سابق، ص٩،
- د. محمد عبدالسلام أحمد، مرجع سابق، ص١٣،
نقلاً عن:
- Thorndike, R.L., & Hagen, A., Measurement and Evaluation in psychology, and Education, N.Y.: John Willy and Sons Inc., 1957.

هذا القول أساساً لكل الدراسات المعنية بالقياس وخاصة قياس الظواهر غير الحسية[1] ، ومن الغريب أن هذا القول الذى قيل فى منتصف القرن العشرين يصبح كذلك، علماً بأن آيات القرآن الكريم قد أشارت وأكدت على تلك الحقيقة منذ مايزيد عن ألف وأربعمائة عام مضت، وشاهدنا على ذلك قوله تعالى:

- ﴿وإن من شئ إلا عندنا خزائنه ومانتزله إلا بقدر معلوم﴾[2]
- ﴿وكل شئ عنده بمقدار﴾[3] .
- ﴿وخلق كل شئ فقدره تقديراً﴾[4]
- ﴿انا كل شئ خلقناه بقدر﴾[5]

فبأيهما يصح الاستشهاد، أن نستشهد بقول الخالق سبحانه فى كتابه العزيز المنزل على رسوله عليه الصلاة والسلام منذ حوالى ١٤٠٠ عام مضت، أم بهذا القول الذى قيل فقط فى منتصف القرن العشرين، وترتيباً على التحاكم إلى تلك الآيات يتبين لنا:

(أ) أن الأشياء كلها مخلوقة بقدر معلوم وموزون.

(ب) أن الله تعالى هو وحده الخالق للأشياء كلها.

فإذا علمنا بعد ذلك أنه سبحانه حين خلق الأشياء كلها لم يكن معه سبحانه من شريك ولم يكن معه من شهيد[6] . وعلى ذلك فإنه سبحانه هو الذى يعلم وحده حقيقة كنه الأشياء كلها وحقيقة مقاديرها وأوزانها، وليس لأحد من خلقه أن يدعى هذا.

ولكن الله سبحانه شاءت حكمته أن يكرم الإنسان، وأن يطلعه على بعض أسراره وعلمه، فيسر له السبيل للوقوف على حقيقة بعض الظواهر والأشياء الطبيعية والمادية، ومن أجل هذا فقد وهب سبحانه للإنسان الوسائل الذهنية والحسية - العقل والحواس - التى تمكن الإنسان من الوقوف على حقيقة تلك الظواهر، نلحظ هذا من تدبر آيات القرآن الداعية والحاثة للإنسان على إعمال عقله وحواسه فى الآيات والظواهر الكونية - الطبيعية والمادية - فى أرجاء الكون والعمل على دراستها وقياسها واستقرائها، لكي يستخلص منها القوانين والسنن والعلوم الطبيعية والمادية، ومن ثم العمل على تسخيرها وتوجيهها لما فيه نفعه، ولعل خير شاهد على ذلك هذا الفيض من الآيات القرآنية الحاثة والداعية للإنسان على إعمال سمعه وبصره وحواسه كلها وعقله وفكره فيما حوله من آيات كونية وظواهر طبيعية[7] ، ومن تلك الآيات قوله تعالى:

(١) المرجعين السابقين، بنفس المواضع.

(٢) سورة الحجر: الآية ٢١.

(٣) سورة الرعد: الآية ٨.

(٤) سورة الفرقان: الآية ٢

(٥) سورة القمر: الآية ٤٩.

(٦) وصدق سبحانه وتعالي إذا يقول: ﴿ماأشهدتهم خلق السموات والأرض، ولا خلق أنفسهم وماكنت متخذ المضلين عضداً﴾. سورة الكهف: الآية ٥١.

(٧) انظر المرفق رقم ١. الآيات القرآنية الحاثة للإنسان على إعمال عقله وحواسه فى الآيات القرآنية.

- ﴿قل سيروا في الأرض فانظروا﴾[١]
- ﴿إن في السموات والأرض لآيات للمؤمنين﴾[٢] .
- ﴿ألم تر أن الله أنزل من السماء ماءً فأخرجنا به ثمرات مختلفاً ألوانها، ومن الجبال...﴾[٣] .
- ﴿أولم ينظروا فى ملكوت السموات والأرض وما خلق الله من شيء﴾[٤] .
- ﴿قل انظروا ماذا في السموات والأرض﴾[٥] .

هذا فيما يتعلق بالظواهر الحسية (الطبيعية والمادية)، أما فيما يتعلق بالظواهر غير الحسية (الاجتماعية والنفسية)، والتى ليس فى مقدور حواس الإنسان وعقله الوقوف على حقيقتها بيسر وسهولة، فقد شاءت حكمة الخالق سبحانه وتعالى تيسيراً على الإنسان ورحمة به أن يجعل مناط الوقوف علي حقيقة الأمور المتصلة بهذه الظواهر غير الحسية (الاجتماعية والنفسية) هو الرجوع إلى كتاب الله المسطور (القرآن الكريم)، وفى هذا الصدد نجد أن آيات القرآن لا تحث وتدعو بل أنها تأمر وتنهى، وتفرض وتوجب، فليس للإنسان خيار الاجتهاد إزاء تلك الظواهر والأمور النفسية والاجتماعية المتعلقة بذات النفس الإنسانية، فالأمر موكول فيها إلى كتاب الله تيسيراً على الخلق وحماية لهم من ضعفهم واختلافهم فى تلك الأمور الخطيرة الشأن والأثر، والمتعلقة بذات الإنسان وسعادته فى الدنيا والآخرة، ولعل خير شاهد على هذا آيات سورة النساء وخاصة الآيات الأولى منها التى جاءت لتشرع وتقنن وتنظم لحياة الإنسان الاجتماعية والنفسية، وبين ثنايا هذا التشريع والبيان الإلهى يقول سبحانه:

﴿يريد الله ليبين لكم ،ويهديكم سنن الذين من قبلكم ويتوب عليكم والله عليم حكيم﴾[٦] .

ويقول سبحانه أيضاً:

﴿يريد الله أن يخفف عنكم وخُلِقَ الإنسان ضعيفا﴾[٧] .

﴿وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً﴾[٨] .. ويقول سبحانه فى سورة آل عمران:

﴿والله يعلم وأنتم لاتعلمون﴾[٩] .

وعلى ذلك يتضح لنا من تدبر القرآن الكريم:

(١) سورة العنكبوت: الآية ٢.
(٢) سورة الجاثية: الآية ٢.
(٣) سورة فاطر: الآية ٢٧ – ٢٨.
(٤) سورة الأعراف: الآية ١٨٥.
(٥) سورة يونس: الآية ١٠١.
(٦) سورة النساء: الآية ٢٦.
(٧) سورة الإسراء: الآية ٨٥.
(٨) سورة النساء: الآية ٢٨.
(٩) سورة آل عمران: الآية ٦٦.

(أ) أن الخالق سبحانه قد جعل مناط الوقوف على حقائق الظواهر الطبيعية والمادية أن يُعْمِلَ الإنسان عقله وفكره وحواسه فى كتابه المحسوس المنظور وآياته الكونية، فيعمل على دراسة ظواهره وقياسها واستقرائها والكشف عن قوانينها ونواميسها وتوجيه وتسخير تلك القوانين والنواميس الكونية لخير الإنسان.

(ب) أما فى مجال الكشف عن الحقائق المتعلقة بالظواهر الاجتماعية والنفسية، فقد جعل الخالق سبحانه مناط الوقوف على حقائقها أن يُعْمِلَ الإنسان عقله وفكره وسمعه وبصره فى كتابه المسطور (القرآن الكريم)، وتدبر آياته وسننه التشريعية[1] ، والالتزام بتلك السنن والشرائع الهادية والمرشدة للإنسان لكل مافيه خير وصلاح أمره فى دنياه وأخراه.

ويستفاد من التناول السابق لكل من الظواهر الاجتماعية والنفسية (الظواهر غير الحسية) والظواهر الطبيعية والمادية (الظواهر الحسية)، وعلى هدى القرآن الكريم مايلى:

(أ) أن الظواهر الاجتماعية والنفسية ظواهر حقيقية لها وجود، شأنها فى ذلك شأن الظواهر الطبيعية والمادية.

(ب) أن الظواهر الاجتماعية والنفسية لها قوانين ومبادئ وسنن تحكمها وتنظمها وتسيرها، شأنها فى ذلك شأن الظواهر الطبيعية والمادية.

(جـ) أن طبيعة قدرات وحواس الإنسان مهيأة للإدراك المباشر لكل ماهو مادى محسوس.

(د) أن الظواهر الاجتماعية والنفسية تمثل ظواهر وأمور معنوية - غير محسوسة - حيث تتعلق بأمور موضوعها ذات الإنسان وحقيقته والغاية من خلقه ووجوده، وذلك بخلاف الظواهر الطبيعية والمادية التى تتعلق بأمور وظواهر مادية محسوسة.

(هـ) أن تلك الطبيعية المتميزة للظواهر الاجتماعية والنفسية قد جعلت القياس المباشر لتلك الظواهر - غير المحسوسة - صعباً إن لم يكن مستحيلاً على الإنسان، وذلك بخلاف الظواهر الطبيعية والمادية - المحسوسة - فحواس الإنسان ووسائل إدراكه مهيأة لإدراك كل ماهو مادى محسوس بطريقة مباشرة.

---

(١) للوقوف على المزيد حول السنن الكونية (الطبيعية) والسنن التشريعية (الاجتماعية والنفسية) وموقف القرآن منها.
انظر: - ابراهيم بن على الوزير، على مشارف القرن الخامس عشر الهجرى، القاهرة: دار الشروق، ١٩٧٩، ص١٢ - ١٧،
- البهى الخولى، تذكرة الدعاة، دمشق - بيروت: دار القلم، ١٩٧٧، ص٣٣٢ - ٣٥١،
- د. محمد جمال الدين الفندى، من الآيات الكونية فى القرآن الكريم، القاهرة: المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، ١٩٦١.

ومن هنا كانت صعوبة القياس المباشر - أو غير المباشر - لظاهرة القيادة الإدارية، باعتبارها من الظواهر غير الحسية (الظواهر الاجتماعية والنفسية).

ولقد بدأ الفكر الإنسانى عامة والفكر الإدارى خاصة يدرك مدى الصعوبات التى تعترض القياس المباشر وغير المباشر لهذه الظواهر والأمور غير الحسية ومن الشواهد الدالة على ذلك:

(أ) ماأشار إليه Kerlinger(1) من أن هناك صعوبات تعترض القياس العلمى الدقيق للظواهر غير الحسية - الاجتماعية والنفسية - وخصوصاً القياس المباشر، كما أشار كذلك إلى أن محاولات العلماء، الاستعاضة عن القياس المباشر بالقياس غير المباشر لهذه الظواهر عن طريق الاستدلال بالسلوك الظاهر على حقيقة تلك الظواهر، إن هى إلا مجرد محاولات ظنية تخمينية تقف على أرض مهتزة. فالإنسان يرصد فى هذا الصدد جزئية من السلوك الظاهر، لعدد محدود من الافراد، ولفترة محدودة من الوقت، ثم يزعم بعد ذلك أنه بهذا قد تمكن من الوقوف على حقيقة الظواهر المعنوية - النفسية والاجتماعية - الكامنة وراء هذا السلوك، فكيف يتأتى له ذلك بمثل هذا، ويقر Kerlinger بأن هذا العجز عن القياس المباشر، ومن ثم اضطرار العلماء إلى اللجوء لهذا الاستدلال السلوكى والربط والتفسير الظنى للظواهر غير الحسية (الاجتماعية والنفسية) يكاد يمثل العقبة الرئيسية التى تعترض الوقوف على حقيقة تلك الظواهر(2) .

(ب) ذلك التحليل الذى أورده البعض للنفس (أو الشخصية) الإنسانية، والذى انتهى بهم إلى تقسيم الرباعى التالى لمناطق النفس البشرية، وذلك فيما يتعلق بمعرفة الإنسان لنفسه ومعرفة الآخرين له(3) :

المنطقة الأولى: المنطقة المضيئة فى النفس (الشخصية) الإنسانية: وفي هذه المنطقة تتجمع كافة العناصر الخاصة بالذات، والتى يعلمها الفرد عن نفسه، ويعلمها الآخرين عنه بنفس الدرجة.

---

(1) Kerlinger, F.N., op. cit., pp. 417-419.

(2) Kerlinger, F.N., op. cit. p. 418.

أنظر أيضاً فى هذا الصدد كل من:

- د. رمزية الغريب، مرجع سابق، ص٧١٠،

- د. محمد عبدالسلام أحمد، مرجع سابق، ص٢٩٩.

(3) د. ابراهيم الغمرى، كيف ترى نفسك ويراك الآخرون، القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٨٣، ص٢ - ٣. نقلاً عن:

- David Krech, and Others, The Individual in Society, N.Y.: McGraw-Hill, 1980.

- Joseph Luft, of Human Interaction, Polo Alte, Calif: National Press Books, 1969.

المنطقة الثانية: المنطقة المظلمة: وتضم هذه المنطقة عوامل وعناصر غير معلومة للفرد وللآخرين (منطقة اللاوعى).

المنطقة الثالثة: المنطقة نصف المضيئة: وتضم العوامل والعناصر التى يعرفها الفرد عن نفسه، ولا يعرفها عنه الآخرون.

المنطقة الرابعة: المنطقة نصف المظلمة: وتضم العوامل والعناصر التى لايعرفها الفرد عن نفسه، ويعرفها عنه الآخرون.

يستفاد من هذا التقسيم أمران:

الأمر الأول: أن إدراك الإنسان لحقيقة نفسه يختلف ويتباين عن إدراك الآخرين له.

الأمر الثانى: أن حقيقة النفس (الشخصية) الإنسانية تختلف وتتباين عن كل من إدراك الإنسان لنفسه، وعن إدراك الآخرين له.

ومقتضى ماسبق أن حقيقة النفس (الشخصية الإنسانية) غائبة عن كل من الفرد ذاته وعن الآخرين، وهذا مايمثل إقراراً وترديدا آخر لما سبق أن أشرنا إليه على هدى التحاكم إلى القرآن الكريم، من أنه ليس من الميسور أمام الإنسان بتحاكمه إلى نفسه أو إلى الآخرين من حوله - أن يقف على حقيقة تلك الأمور المتعلقة بذات نفسه والغاية من خلقه ومآله ومآل هذه الحياة الإنسانية، وما وراء هذه الحياة الدنيا، وأن مرد العلم بحقيقة هذه الأمور إنما هو إلى الله الخالق وحده.

(جـ) ماأشار إليه البعض(١) ، من أن الظواهر الاجتماعية والنفسية وآثارها وانعكاساتها السلوكية تختلف وتتباين من فرد لآخر ومن جماعة إلى أخرى، بل أنها تختلف وتتباين لدى الفرد الواحد والجماعة الواحدة من فترة إلى أخرى، ومن هنا تأتى صعوبة التعميم عن الحالات الجزئية أو الفردية وإطلاق القول أو الحكم فى هذا الصدد، ولعل هذا القول يمثل الاعتراض الأساسى الذي يثيره كثير من المتحفظين على إمكانية القياس العلمى للظواهر الاجتماعية والنفسية.

ومن هنا كانت ادعاءات الإنسان - وخاصة إنسان العصر الحديث - في هذا الصدد موضع تحفظ، وكانت محاولاته للوقوف على حقيقة تلك الظواهر غير الحسية عن طريق تحاكمه إلى نفسه، إن هى إلا محاولات ظنية تخمينية، ومن هنا كان إقرار

---

(١) - د. رمزية الغريب، مرجع سابق، ص٥٠،

- د. محمد عبدالسلام أحمد، مرجع سابق، ص٢٥،

- د. السيد محمد خيرى، الاحصاء فى البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٠، المقدمة.

Kerlinger، والآخرون بحقيقة عجز الإنسان وإخفاقه في الوقوف على حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية وغيرها من الظواهر غير الحسية (الاجتماعية والنفسية).

ولاشك أن إخفاق الإنسان فى الوقوف على حقيقة هذه الظواهر والأمور راجع - كما سبق أن أشرنا - إلى أن الإنسان بحكم طبيعة قدراته وملكاته الحسية والإدراكية، ليس مهيئا للوقوف على حقيقة هذه الأمور والظواهر المعنوية غير الحسية، التى من الصعب على الإنسان - إن لم يكن من المستحيل عليه - إدراك كنهها وحقيقة أمرها عن طريق تحاكمه إلى نفسه وعقله وحواسه.

وقد يظن البعض أن فى مُكنة العلم الحديث عن طريق تلك الأدوات والأجهزة والمعدات المتطورة أو المتقدمة المستحدثة التى اصطنعها الإنسان لتعينه على البحث والقياس، أن يقف على حقيقة تلك الأمور غير الحسية السابق الإشارة إليها.

ونود أن نشير فى هذا الصدد إلى مايلى:

(أ) أن الإنسان مهما اصطنع من أجهزة وأدوات ووسائل مستحدثة للبحث والقياس، فإن كافة هذه الأجهزة والأدوات والوسائل مهما بلغت دقتها وتقدمها، لابد من أن تصب فى النهاية فى تلك الأدوات والوسائل الحسية البشرية، ووسائل الإدراك الفطرية التى وهبها الله سبحانه للإنسان.

(ب) وترتيباً على ماسبق، فإن دور تلك الأجهزة والأدوات والوسائل المستحدثة التى اصطنعها الإنسان لتعينه على البحث والقياس قاصر - وسيظل قاصراً - على تقوية حواس وملكات الإدراك الفطرية لدى الإنسان، ولن تكون بمثابة إضافة أو استحداث لحواس أو ملكات إدراك جديدة للإنسان.

والذى نود أن نشير إليه هنا، أنه وإن كان الفكر الإنسانى قد بدأ يقر بهذا الآن، فينبغى أن نلفت النظر إلى أن هذا لايعدو أن يكون ترديدا وإقراراً بما جاءت به آيات القرآن الكريم منذ مايزيد عن ١٤٠٠ عاماً هجرياً، التى أكدت على أن هناك مناطق وأموراً متعلقة بالنفس الإنسانية ليس فى مكنة الإنسانة الوقوف على حقيقتها، ولعل خير شاهد على ذلك قوله سبحانه وتعالى:

﴿ويسألونك عن الروح، قل الروح من أمر ربي، وما أُوتيتم من العلم إلا قليلا﴾(١)

﴿ومالهم بذلك من علم، إن هم إلا يظنون﴾(٢) .

﴿وإن كثيراً ليُضلون بأهوائهم بغير علم﴾(٣) .

﴿ومالهم به من علم إن يتبعون إلا الظن، وإن الظن لايغني من الحق شيئا﴾(٤) .

---

(١) سورة الاسراء: الآية ٨٥.
(٢) سورة الجاثية: الآية ٢٤.
(٣) سورة الأنعام: الآية ١١٩
(٤) سورة النجم: الآية ٢٨.

فهذه الآيات تخاطب الإنسان الذى راح يبحث عن حقيقة الروح، وتخاطب الإنسان الذى راح يشرع لنفسه ولغيره، وراح يخوض فى الغاية من خلقه ومآله ومآل هذه الحياة، ومابعد هذه الحياة، فكل هذه الأمور غير الحسية، لايملك الإنسان من أمرها شيئا، وان هو- فى شأنها - إلا يظن ظنا، وصدق الحق إذ يقول: **﴿وإن الظن لا يغني من الحق شيئا﴾** ، وعلى ذلك فهذا الذي انتهى إليه علم Kerlinger وغيره من العلماء ماهو على الإسلام بجديد، وإن كان Kerlinger يرى اليوم أن الروح المعنوية والأمانة والعدوانية والاستقلالية والعبقرية وغيرها من الخصائص النفسية والمعنوية - غير المادية - لا يمكن للإنسان أن يقف على حقيقتها، فضلاً عن أنه لا يمكنه ملاحظتها مباشرة، فهذا القول وإن كان يسقط ويتنافى مع دعاوى كثيرة فى الشرق والغرب، فانه بالنسبة للإسلام لايعد كذلك، وإنما يعد إقراراً وترديداً لما جاءت به آيات الحق سبحانه منذ مايزيد عن ١٤٠٠ عاماً هجرياً، فآيات القرآن تؤكد أن علم ما بالأنفس وما بالصدور لا يعلمه إلا الله سبحانه، فهو كالغيب بالنسبة للإنسان، وصدق الحق إذ يقول:، **﴿إن الله عالم غيب السموات والأرض إنه عليم بذات الصدور﴾**(١)

وإن كان هناك إنسان يستطيع أن يقف على خفايا النفس الإنسانية وأغوارها، فقد كان حرياً أن يكون هذا الإنسان، هو رسول الله صلى الله عليه وسلم، ولكن حتى رسول الله لايعلم عن حقيقة بواطن وخفايا نفوس الناس من حوله، إلا إذا علمه ربه بهذا أو أخبره الوحى بذلك، وهذا ماتؤكده الآيات بصدر سورة "المنافقون"، حيث يقول الحق سبحانه لرسوله صلى الله عليه وسلم فى حق المنافقين:

﴿وإذا رأيتهم تعجبك أجسامهم، وإن يقولوا تسمع لقولهم، كأنهم خشب مسندة، يحسبون كل صيحة عليهم، هم العدو فاحذرهم﴾(٢) .

ومن جماع ماسبق تبين لنا أن ظاهرة القيادة الإدارية، كظاهرة غير حسية، وثيقة الارتباط بحقيقة النفس البشرية، لا يمكن أن تكون موضوعاً للقياس العلمى المباشر، كما تبين لنا أن القياس غير المباشر لتلك الظاهرة - وغيرها من الظواهر غير الحسية - إن هو إلا محاولات أو افتراضات ظنية أكثر من كونها قياسات علمية.

رابعا: الشروط العلمية لصحة أدوات القياس، ومدي توافرها فى أدوات القياس المستخدمة فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية:

وسوف نقوم في هذا الصدد بتناول الشروط العلمية الواجب توافرها لصحة أدوات القياس أولاً، ثم نتبع ذلك بالتحقق من مدى توافر الشروط بأدوات القياس المستخدمة فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية.

---

(١) سورة فاطر، الآية ٣٥. (٢) سورة المنافقون الآية ٤.

(أ) **الشروط العلمية لصحة أداة القياس:** يكاد يجمع غالبية المفكرين والكتاب المعنيين بالقياس العلمى، على أن هناك شرطين أساسيين يجب توافرهما لصحة أى أداة من أدوات القياس، وهذان الشرطان هما:

الشرط الأول: ثبات أداة القياس(١) : والمقصود بذلك أن تعطى أداة القياس نفس النتائج إذا ماأعيد استخدام نفس الأداة - أو أداة مكافئة لها - لقياس الشئ موضوع القياس أكثر من مرة - بشرط تماثل الظروف، ويقصد به كذلك أن تعاقب أكثر من باحث على استخدام نفس الأداة لقياس ذات الشئ يؤدى لنفس النتائج فى كل مرة - بشرط تماثل الظروف كذلك. وهذا يعنى ألا تختلف وتتباين النتائج التى تعطيها أداة القياس لقياس ذات الشئ، وبشرط تماثل الظروف من فترة إلى أخرى أو من باحث إلى آخر، وهذا يعنى فيما يعنى موضوعية أداة القياس وعدم تأثرها بهوية الشخص القائم بالقياس، فالترمومتر - كأداة من أدوات القياس - عندما يستخدم لقياس درجة حرارة مريض مرات متعددة يعطى ذات النتائج بغض النظر عن هوية وميول واتجاهات الشخص القائم بالقياس - بشرط تماثل الظروف.

ولقد تعارف المفكرون والكتاب المعنيين بالقياس على عدة طرق تستخدم للتحقق من مدى ثبات أدوات القياس، لعل من أهمها:

١ - إعادة استخدام نفس أداة القياس لقياس ذات الشئ موضوع القياس أكثر من مرة، سواء قام بالقياس في كل مرة ذات الباحث أو تعاقب أكثر من باحث على استخدام نفس الأداة، فإذا ماأسفر القياس في كل مرة عن ذات النتائج كان هذا برهاناً على ثبات أداة القياس.

٢ - استخدام أداة أو أدوات قياس مكافئة للأداة الأولى ، لقياس ذات الشئ موضوع القياس، فإذا ماأسفر استخدام أداة - أو أدوات - القياس المكافئة عن ذات النتائج كان هذا دليلاً على ثبات أداة القياس.

---

(١) لقد تناولت هذا الموضوع الغالبية العظمى من المراجع التى ذكرناها في هذا الجزء الخاص بالقياس ومنها على سبيل المثال:

- د. محمد عبدالسلام أحمد، مرجع سابق، ص٢١٧ - ٢٥٢،
- د. فؤاد البهى السيد، مرجع سابق، ص٤١٨ - ٤٤٣،
- د. رمزية الغريب، مرجع سابق، ص٦٥٢ - ٦٧٦،
- Kerlinger, F., N., op. cit., PP. 429 - 443.

الشرط الثاني: صدق أداة القياس(١) : والمقصود بهذا أن تكون أداة القياس قادرة على قياس الشئ موضوع القياس، وأنها تقيس فعلاً مايجب أن تقيسه.

ونلحظ مثل هذا الصدق واضحاً جلياً فى أدوات القياس المستخدمة لقياس الظواهر والأشياء المادية والطبيعية، فالمتر عندما يستخدم لقياس الأطوال فهو مقياس صادق؛ لأنه يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، والترمومتر عندما يستخدم لقياس درجات الحرارة، وعداد الكهرباء عندما يستخدم لقياس المستهلك من الطاقة الكهربائية كل هذه الأدوات تتميز بالصدق؛ لأنها تقيس مايجب أن تقيسه.

وهناك عدة طرق متعارف عليها تستخدم للتحقق من مدى صدق أى أداة من أدوات القياس، والمشاهد أن غالبية هذه الطرق تعمد فى هذا الصدد، إما إلى مقارنة نتائج أداة القياس بنتائج أداة قياس أخرى دقيقة ، معروف صدقها وصلاحيتها لقياس الظاهرة موضوع القياس، وإما تعمد إلى القيام بفحص وتحليل مكونات أداة القياس ومدى إمكانياتها القياسية، ثم فحص وتحليل مكونات الشئ موضوع القياس، ثم العمل على المقابلة بينهما للوقوف على مدى ملاءمة وصلاحية الأداة لقياس الظاهرة موضوع القياس. ومن أهم أنواع الصدق(٢) :

١ - **الصدق الظاهرى**: وللتأكد من توافر هذا النوع من الصدق نعمد إلى الفحص الظاهرى لمكونات أداة القياس، ومدى إمكانياتها القياسية، ثم الفحص الظاهرى لمكونات الظاهرة موضوع القياس والمقابلة بينهما، فإذا اتضح من تلك المراجعة أو المطابقة الظاهرية أن طبيعة أداة القياس تتطابق أو تتلاءم مع طبيعة الظاهرة موضوع القياس كانت أداة القياس صادقة ظاهرياً.

٢ - **الصدق المنطقي**: ويطلق عليه أيضاً صدق المضمون، وللتحق من توافر الصدق المنطقى فى أداة القياس نعمد إلى فحص وتحليل تفصيلى لمكونات أداة القياس وإمكانياتها القياسية، ثم نعمد إلى فحص وتحليل تفصيلى لمكونات الظاهرة موضوع القياس وطبيعة عناصرها، ثم المقابلة بين الأداة وموضوع القياس، والوقوف على مدى مطابقة وملاءمة أداة القياس وصلاحيتها لقياس الظاهرة موضوع القياس.

---

(١) لقد تناولت هذا الشرط أيضاً معظم المراجع التى ذكرناها فى هذا الجزء الخاص بالقياس ونذكر منها:
- د. محمد عبدالسلام أحمد، مرجع سابق، ص١١٧ - ٢١٥،
- د. فؤاد البهى السيد، مرجع سابق، ص٤٥٢ - ٤٧٧،
- د. رمزية الغريب، مرجع سابق، ص٦٧٧ - ٦٩٢،
- Kerlinger, F., N., op. cit., PP. 444 - 452.

(٢) أنظر المرجع السابق.

وعلى ذلك فالصدق الظاهرى بمثابة نظرة سطحية عامة، والصدق المنطقى هو بمثابة نظرة تحليلية أكثر عمقاً وتفصيلاً.

٣ – الصدق الذاتى: ويطلق عليه أيضاً الثبات القياسى، ويتم التأكد من توافر الصدق الذاتى عن طريق القيام بإعادة قياس الظاهرة موضوع القياس أكثر من مرة بنفس الأداة، والتأكد من ثبات نتائج القياس وعدم تباينها من مرة إلى أخرى، وعلى ذلك فهناك صلة وثيقة بين الصدق الذاتى واشتراط الثبات.

٤ – الصدق التجريبى: تقوم فكرة الصدق التجريبى على مدى الارتباط بين نتائج قياسات أداة القياس – التجريبية – ونتائج قياسات أداة قياس أخرى مرجعية ، دقيقة ومعروف صدقها وصلاحيتها لقياس الظاهرة موضوع القياس، حيث أن مدى تماثل نتائج قياس ظاهر ما بنتائج قياس أداه القياس المرجعية، يدل على مدى الصدق التجريبى لأداة القياس التجريبية(١). ويرى بعض الكتاب المتخصصين أن هناك ارتباطاً كبيراً بين كل من صدق أداة القياس وثباتها(٢)، وإن كنا نود أن نضيف أنه بالرغم من هذا الارتباط، فإن توافر أحدهما فى أداة القياس لايغنى عن ضرورة توافر الشرط الآخر لصحة أداة القياس.

ونود أن نشير فى هذا الصدد – كذلك – إلى أن هذين الشرطين – الثبات والصدق – يجب توافرهما فى كل أداة من أدوات القياس اختبارية كانت أم مرجعية(٣) ، وبدهى أنه بالنسبة لأدوات القياس المرجعية يصدق عليها أنواع الصدق السابق الإشارة إليها فيما عدا الصدق التجريبى، وأى نوع آخر من أنواع الصدق يستلزم توافر أداة قياس مرجعية.

(ب) مدى توافر الشروط العلمية لصحة أدوات القياس بأدوات القياس المستخدمة فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية:

لقد تعارف الفكر الإدارى على استخدام عدد من أدوات ووسائل البحث والقياس فى دراسته وبحثه عن حقيقة ظاهرت القيادة الإدارية، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، ولعل من أهم أدوات القياس التى استعان بها الفكر الإدارى المعاصر فى هذا السبيل الأدوات التالية:

---

(١) للاستزادة والتوسع انظر المراجع السابقة المشارة اليها فى هذا الجزء.

(٢) – د. محمد عبدالسلام، مرجع سابق، ص٢٤٩

– د. رمزية الغريب، مرجع سابق .

(٣) – د. محمد عبدالسلام أحمد، مرجع سابق، ص١٩٥ .

– د. فؤاد البهى السيد، مرجع سابق، ص٤٧٤ – ٤٧٥.

١ - **الملاحظــة**[1] : حيث يعمد الباحث إلى مـلاحظة سلوك فردين أو أكثر فى أحد مواقف العمل الجماعى ، ورصد وتسجيل مختلف مراحل تطور التفاعل السلوكى داخل هذه الجماعة، بغية الكشف عن العوامل وراء ظهور القيادة وانعقادها لأحد الأفراد، والعوامل وراء استمرار انعقادها له أو انتقالها وتحولها عنه إلى فرد آخر.

٢ - **الاستقصاء**[2] : وكما هو معروف فإن الباحث من خلال إستمارة الاستقصاء يعمد إلى سؤال الفرد عما يعرف أو يعتقد أو مايشعر به أو يرغب فيه أو مايزمع عمله، أو ما يفعله، وقد يكون السؤال متعلقاً بالفترة الحالية، وقد يمتد إلى الفترة الماضية أو إلى الفترة المقبلة. وفى مجال البحث عن حقيقة القيادة وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، فان الباحث يستخدم الاستقصاء فى توجيه أسئلة لأفراد الجماعات، وسؤال كل عضو من أعضاء هذه الجماعات والحصول على آرائهم ومعتقداتهم ونظرتهم وموقفهم من حقيقة القيادة وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، ومن ذلك سؤالهم أيضاً عن الخصائص والسمات الخاصة المميزة لهؤلاء الأفراد القياديين من وجهة نظرهم.

٣ - **القياسات الاجتماعية (المقاييس السوسيومترية)**[3] : وتستخدم القياس الاجتماعى (السوسيومترى) فى قياس العلاقات الاجتماعية داخل مواقف العمل الجماعى، والكشف عن مدى التجاذب والتنافر والانحلال والتماسك بين الأفراد، كما تكشف عن التنظيمات غير الرسمية.

وتستخدم فى مجال القيادة فى الكشف عن المكانة القيادية التى يحتلها بعض الأفراد داخل مواقف العمل الجماعى، ومكانة بقية أعضاء جماعة العمل فيما يتعلق بالقيادة والانقياد.

---

(٢) - د. فتوح أبوالعزم، القيادة، مرجع سابق، ص٤،
للاستزادة فى هذا الصدد ، انظر:
- د. سعد جلال، المرجع فى علم النفس، القاهرة دار المعارف، ١٩٦٣، ص٤٢ - ٤٣
- د. عبدالباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، القاهرة: مطبعة لجنة البيان العربى، ١٩٦٦، ص ص٤١٢ - ٤٣٨.

- Stogdill, R.M., op. cit., p. 36.

(٢) د. فتوح أبوالعزم، القيادة، مرجع سابق، ص٥ .

- Stogdill, R.M., op. cit., p. 16 - 37.

للاستزادة فى هذا الصدد انظر:
- د. سعد جلال، مرجع سابق، ص ٤ - ٤٨ .
- د. عبدالباسط محمد حسن، مرجع سابق، ص ص٤٤ - ٤٤٦، ٤٧٣ - ٤٩٠.

(3) Stogdill, R.M., op. cit., p. 36 - 37.

للاستزادة فى هذا الصدد انظر:
- د. عبدالباسط محمد حسن، مرجع سابق، ص ٥٠١ - ٥١٢.

٤ - **دراسة وتحليل تراجم القادة البارزين**(١) · ويعمد الباحث هنا إلى تحليل ودراسة تراجم القادة البارزين والوقوف على الخصائص والسمات المميزة لكل منهم، والعوامل والظروف الاجتماعية والصحية والاقتصادية المحيطة بكل منهم، ويتم تحديد هؤلاء القادة البارزين على أساس تحكمى الذى قد يختلف من باحث إلى آخر، فقد يحدد بعض الباحثين هؤلاء القادة البارزين طبقاً لمدى نجاحهم فى تحقيق الأهداف والغايات الخاصة بالجماعات التى ينتمون إليها، ومدى تفوقهم على أقرانهم وتميزهم بالأعمال الممتازة، ويحدد البعض الآخر هؤلاء القادة على أساس مدى الشهرة التاريخية، ويرى البعض أن نجاح القائد فى تحقيق الأهداف الاقتصادية هو الأساس فى تميز القادة، وقد يرى البعض الآخر أن نجاح القائد فى تحقيق الأهداف الاجتماعية والانسانية هو الأساس فى تميز القادة.

ووفق هذه الطريقة كثيراً مايعمد الباحث إلى دراسة الوثائق والمخطوطات والرسائل والمذكرات والنشرات والإحصاءات والآثار المتعلقة والمصاحبة لمختلف مراحل نمو هؤلاء القادة البارزين ، واللجوء إلى الأفراد الذين عاصروا هذا القائد وعاشوا معه فترة طويلة من حياته.

٥ - **دراسة وتحليل السيرة الشخصية (الذاتية) للقادة البارزين**(٢) : وهذه الطريقة تتكامل، كما أنها تتشابه إلى حد ما مع الطريقة السابقة، إذ أن المعلومات والبيانات عن القادة البارزين والتى يقوم الباحث بدراستها وتحليلها مستمدة بصفة أساسية من كتابات هؤلاء القادة عن أنفسهم ، وتسجيلهم لخبراتهم وتاريخ حياتهم والحوادث الهامة التى مرت بهم، وعلى ذلك فالمعلومات والبيانات هنا تنبع من باطن الفرد ومصدرها كتابات الفرد عن نفسه، ولاشك أنه لايمكن الإعتماد على هذه الطريقة وحدها، ومن ثم فيمكن النظر اليها على إنها وسيلة مكملة للوسيلة السابقة.

تقويم مدى توافر الشروط العلمية بهذه الأدوات:

تلك هي أبرز أدوات ووسائل البحث والقياس التي استعان بها الفكر الإدارى المعاصر فى دراسته وبحثه عن حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها

---

(١) د. فتوح أبوالعزم، القيادة، مرجع سابق، ص٤،

- Stogdill, R.M., op. cit., p. 37 - 38.

للاستزادة فى هذا الصدد انظر:

- د. سعد جلال، مرجع سابق، ص ٤٤،
- د. عبدالباسط محمد حسن، مرجع سابق، ص٢٧١ - ٢٨٢

(٢) - د. فتوح أبو العزم، القيادة، مرجع سابق، ص٦،
- د. سعد جلال، مرجع سابق، ص٥١.

القيادية، فإذا أردنا التحقق من مدى توافر الشروط العلمية المطلوبة لصحة أدوات القياس بهذه الأدوات لتبين لنا:

١ - **بالنسبة لشرط ثبات أداة القياس:** أن المشاهد فى غالبية أدوات القياس المستخدمة لقياس ودراسة حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، أنها كثيراً ماتختلف وتتباين نتائجها فى هذا الصدد من دراسة إلى أخرى ومن فترة إلى أخرى، ولعل خير شاهد على هذا هو ذلك الاختلاف والتباين المتزامن فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر بأبحاثه ودراساته تجاه حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية.

ولاشك أن ذلك يدعونا للتحفظ تجاه صلاحية أدوات البحث والقياس المستخدمة للكشف عن حقيقة القيادة الإدارية، حيث إن هذا يتعارض مع اشتراط ثبات نتائج القياس بالنسبة للظاهرة موضوع القياس، ووجوب عدم تباين واختلاف تلك النتائج تبعاً لتعدد القياسات وتكرارها .

٢ - **بالنسبة لشرط صدق أداة القياس:** فيما يتعلق بالصدق الظاهرى والصدق المنطقى فلعلنا لسنا فى حاجة الى تكرار ماسبق أن أشرنا إليه من أن طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية - كظاهرة غير حسية - تحول دون امكانية الوقوف على ماهية وخصائص ومكونات تلك الظاهرة بطريقة مباشرة، ومن هنا فإن الصدق الظاهرى والصدق المنطقى يكاد يكون من المستحيل التحقق من توافره نظراً لتعذر إجراء المطابقة بين طبيعة ومكونات أدوات القياس المستخدمة، وطبيعة ومكونات الظاهرة موضع القياس - ظاهرة القيادة الإدارية - ولعل هذا يتوافق مع ماذهب إليه Kerlinger من أن عملية قياس الظواهر الاجتماعية والنفسية (الظواهر غير الحسية)، والتى من بينها ظاهرة القيادة الإدارية، إن هى إلا محاولات احتمالية وظنية أكثر منها قياسات علمية دقيقة(١) .

أما فيما يتعلق بالصدق الذاتى (الثبات القياسى)، والذى يرتبط بثبات نتائج القياسات المختلفة للظاهرة الواحدة، فقد سبق أن تبين لنا أن هذا غير متوافر بالنسبة لنتائج قياسات ظاهرة القيادة الإدارية. وأخيراً فيما يتعلق بالصدق التجريبى، فإنه يفترض توافر أداة مرجعية - معيارية - معروف صلاحيتها ودقتها، وهذا مانراه غير متاح - على ضوء ماسبق - بالنسبة لأدوات القياس المستخدمة لقياس ودراسة ظاهرة القيادة الإدارية.

---

(1) Kerlinger, F.M., op. cit., pp. 417 - 418.

ومما سبق يتبين لنا أن أدوات القياس المستخدمة للوقوف على حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، تفتقر لتوافر الشروط العلمية المطلوبة لصحة أدوات القياس.

خامسا: الشروط العلمية لصحة معايير القياس ومدى توافرها في معايير القياس المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية:

وفي هذا الصدد سوف نقف أولاً علي الشروط العلمية الواجب توافرها لصحة معايير القياس، ثم نتحقق بعد ذلك من مدى توافر تلك الشروط بمعايير القياس المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية (نظريات القيادة المعاصرة).

(أ) الشروط العلمية لصحة معايير القياس: لقد سبق أن أشرنا إلى عدم وفرة الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، إلا أنه بالرغم من ذلك فإننا نستطيع تحديد تلك الشروط العلمية الواجب توافرها لصحة معايير القياس عن طريق الوقوف علي:

- الشروط العلمية التي وضعها بعض الكتاب لصحة معايير القياس.
- الشروط العلمية الواجب توافرها لصحة كل من النظرية العلمية والتعريف العلمي.

١ - الشروط العلمية التي وضعها بعض الكتاب لصحة معايير القياس:

يرى Wendell French وجوب توافر الشروط التالية في معايير القياس(١) :

الشرط الأول: الحسية: وذلك بأن يكون معيار القياس متعلقاً بأمر من الأمور الحسية، أي التي نستطيع الوقوف عليها عن طريق الحواس والملاحظة.

الشرط الثاني: العمومية (الشمولية): وذلك بأن يعبر المعيار عن كافة المفردات أو العناصر أو الحالات الممثلة للظاهرة موضوع القياس.

الشرط الثالث: التمييز: وذلك بأن يكون المعيار قادراً على تمييز الظاهرة موضوع القياس عن غيرها من الظواهر. ولقد أشار كاتب آخر إلى وجوب توافر الشرطين التاليين بمعيار القياس:

الشرط الأول: وجوب توافر خاصية الثبات(٢) .

الشرط الثاني: وجوب توافر نقطة صفر حقيقية مطلقة(٣) .

---

(1) French, Wendell, op. cit., p. 182.

(٢) د. محمد عبدالسلام أحمد، مرجع سابق، ص١٩٥.

(٣) المرجع السابق، ص٢٠١،
عبدالباسط محمد حسن، مرجع سابق، ص٤٩٦

ولاشك أن هذا الشرط الأخير (توافر نقطة صفر حقيقية)، يتكامل ويترابط مع شرط الحسية السابق الإشارة إليه، فالمعايير باعتبارها صور مجردة، تعبر عن حقيقة ظاهرة من الظواهر، لا نستخلصها من وحى الخيال وإنما هى نتيجة رصد ودراسة وتحليل لتلك الصور الحسية، فهى وإن كانت صوراً تجريدية إلا أنها مستمدة من الواقع والخبرة الحسية، فإذا كانت طبيعة موضوع القياس من الظواهر التى من الميسور تحديد نقطة بداية واحدة تستخدم كأساس لقياس جميع مفردات تلك الظاهرة قياساً علمياً، كانت تلك الظواهر تتميز بأن أدوات قياسها تنطلق من وجود نقطة صفر حقيقية، ومن ثم فإن معاييرها تتميز بوجود نقطة صفر حقيقية ايضاً، وهذا ماتتميز به الظواهر الطبيعية المادية، فقياس أوزانها وأطوالها وأحجامها تنطلق أساساً من وجود نقطة صفر حقيقية تمكن من المقارنة الدقيقة والقياس الكمى الدقيق، ويرى بعض الكتاب والمفكرين(١) أن معايير قياس الظواهر النفسية والاجتماعية تفتقر لوجود نقطة صفر حقيقية، بينما يرى الدكتور فؤاد البهى السيد أن هناك محاولات تبذل لايجاد صيغة ما لتحديد الصفر المطلق بالنسبة للقياسات النفسية والاجتماعية(٢) .

٢ - الشرط العلمية الواجب توافرها لصحة كل من النظرية العلمية والتعريف العلمى:

مما لاشك فيه أن كلاً من النظريات والتعريفات العلمية، إن هى إلا معايير نتحاكم إليها عند القيام بتفسير وقياس كثير من الظواهر. ومن أهم الشروط الواجب توافرها فى النظرية العلمية الصحيحة(٣) :

الشرط الأول: الشمول: وذلك بأن تشتمل النظرية على كافة الحقائق التى تتصف بها كافة مفردات الظاهرة موضع الدراسة، وبحيث تساعدنا على التعرف على جميع مفردات هذه الظاهرة وتفسيرها.

الشرط الثانى: الانفـــراد: حيث يجب أن تنفرد النظرية بتفسير حقائق الظاهرة موضع الدراسة، فوجود نظرية أخرى تقدم تفسيراً آخر لحقائق نفس الظاهرة يضعف الأهمية العلمية لكل من هاتين النظريتين.

كما أن من أهم الشروط العلمية الواجب توافرها فى التعريف(٤) المطابقة لحقيقة الظاهرة موضع التعريف، وذلك بأن يعبر التعريف عن تلك الظاهرة بذكر خصائصها

---

(١) - د. محمد عبدالسلام أحمد، مرجع سابق، ص٢٠١،
- د. عبدالباسط محمد حسن، مرجع سابق، ص٤٩٦،
- Cohen, Morris, R., & Other, op. cit., pp. 296 - 301.

(٢) د. فؤاد البهى السيد، مرجع سابق، ص٢٨٦ - ٢٩١.

(٣) د. عبدالباسط محمد حسن، مرجع سابق، ص٥٢.

(4) Cohen , Morris, R., & Other, op. cit., pp. 238 - 241.

الجوهرية الجامعة المانعة، أي التي تعبر عن الخصائص المشتركة التي تجمع بين كافة مفردات الظاهرة، والتي تفرق فى نفس الوقت بين تلك المفردات وغيرها من مفردات الظواهر الأخرى وهذا يعنى الشمول والعمومية، وفى الغالب يشتمل التعريف على ذكر الخصائص الإيجابية، وفى بعض الحالات قد يمتد ليشمل ذكر بعض الخصائص السلبية إذا لزم الأمر. وعلى ضوء ماسبق نستطيع أن نجمل الشروط العلمية الواجب توافرها في معيار القياس الصحيح فيمايلي:

١ - الحسية: بأن يكون المعيار معبراً عن ظواهر وأمور حسية يمكن ملاحظتها.

٢ - العمومية: بأن يكون المعيار معبراً عن جميع مفردات الظاهرة موضوع القياس.

٣ - التمييز: بأن يكون المعيار قادراً على تمييز جميع مفردات الظاهرة فى غيرها من الظواهر.

٤ - الانفراد: بمعنى انفراد المعيار بتفسير الظاهرة موضع القياس وعدم وجود معيار آخر لتفسير نفس الظاهرة.

٥ - الثبات: بمعنى استقرار المعيار على صفات أو خصائص محددة وعدم التغيير أو التبديل فى تلك الخصائص أو الصفات المعيارية التى تصف الظاهرة موضع القياس من فترة لأخرى.

٦ - وجود نقطة صفر حقيقية: أى وجود بداية تستخدم فى قياس وتحديد الخصائص والمواصفات المعيارية للظاهرة موضع القياس وتحديد الخصائص والمواصفات المعيارية للظاهرة موضع القياس.

ونستطيع أن نضيف إلى ماسبق شرطين آخرين، وفى الحقيقة أن هذين الشرطين قد التمسناهما من تلك الشروط التي يرى أستاذى الدكتور محمد حسن يس ضرورة وجودها وتوافرها لصحة القياس بصفة عامة وهذان الشرطان هما(١):

٧ - التجريدية: أى أن المعيار لايعبر عن مفردة بعينها أو حالة بذاتها من حالات أو مفردات الظاهرة موضع القياس، إنما هو صورة ذهنية مجردة عن عموم الظاهرة لا ترتبط بصورة حسية بعينها، وإن كانت تلك الصورة الذهنية المجردة إن هى إلا نتاج لتلك الصور الحسية المنقولة من مفردات الظاهرة.

٨ - الموضوعية: وتعني بهذا عدم تأثر المعيار باختلاف الأشخاص أو الجهات القائمة بالقياس، ومن ثم يتطابق ويتوحد معيار الظاهرة لدى كافة الجهاد أو الأفراد القائمين بالقياس أو المشاركين فيه

---

(١) د. محمد حسن يس، خلال محاضرة لسيادته لطلبة الدراسات العليا بالمعهد القومى بالادارة العليا، القاهرة المعهد القومى للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية. الثلاثاء ١٢/٤/١٩٨٣

(ب) مدى توافر الشروط العلمية بمعايير القياس (نظريات القيادة) المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر: إن تقويم نظريات القيادة فى الفكر الإدارى المعاصر على ضوء الشروط الواجب توافرها لصحة أي معيار من معايير القياس، يتضح منه مدى الخلل والقصور الذى تعانى منه تلك النظريات، وأنها تفتقر لكثير من الشروط العلمية الواجب توافرها فى أى معيار صحيح من معايير القياس، ولعل من أبرز الشواهد الدالة على ذلك افتقار تلك النظريات للاشتراطات التالية:

١ - الحسية: فهذه النظريات تتصدى لتمييز ظاهرة غير حسية.

٢ - التمييز: فتعدد تلك النظريات وتباين تفسيرات كل منها لظاهرة القيادة لا يساعد علي تمييز حقيقة القيادة.

٣ - الانفراد: فهذا التعدد والتباين المتزامن فى نظريات القيادة وتفسيراتها أبلغ دليل على تخلف هذا الشرط.

٤ - الموضوعية: وتلمس ذلك فى اختلاف نظريات القيادة وتباينها باختلاف الباحثين، وتباين مدارسهم واتجاهاتهم الفكرية.

٥ - الثبات: فالمشاهد أن نظريات القيادة وتفسيراتها في تغير وتطور مستمر من فترة إلى أخرى حتى فى المجتمع الواحد، وكذلك لدى أصحاب الاتجاه الفكرى الواحد.

٦ - وجود نقطة الصفر الحقيقية: فالقيادة كظاهرة غير حسية تفتقر قياساتها لوجود نقطة الصفر الحقيقية.

ولاشك أن افتقاد نظريات القيادة فى الفكر الإدارى المعاصر لتلك الشروط العلمية يعطي الدليل على عدم صلاحية تلك النظريات لأن تكون معياراً لتفسير حقيقة ظاهرة القيادة، كما نود أن نلفت النظر الى أن هذا الوضع ليس قاصراً على ظاهرة القيادة، بل إنه يمتد ليشمل كافة الظواهر الاجتماعية والنفسية التى تعانى من افتقارها لتواجد معايير القياس الصحيحة، ولقد سبق أن أشار إلى هذا Wendell French(1) .

ولعلنا ندرك الآن السبب وراء عزوف غالبية المفكرين والباحثين عن التصدى لدراسة معايير قياس ظاهرة القيادة الإدارية وشروطها العلمية، فتلك الصعوبات والتحفظات التي تعترض عملية الوقوف على معايير قياس تلك الظاهرة - وغيرها من الظواهر غير الحسية - هى السبب الرئيسى وراء مثل هذا العزوف من جانب هؤلاء المفكرين والباحثين الذين نجدهم فى ذات الوقت الذى يولون فيه اهتماماً كبيراً بأدوات القياس

(1) French, Wendell, op. cit., p. 143.

والتحقق من توافر شروطها العلمية فى أبحاثهم، نجدهم يغمضون أعينهم إزاء عدم توافر الشروط العلمية فى معايير قياساتهم لتلك الظواهر، والدليل على ذلك أن كلاً منهم راح يتحاكم إلى نظرية من نظريات القيادة الإدارية ارتضاها أن تكون هى دون غيرها معياراً له فى تفسير حقيقة تلك الظاهرة والحكم عليها، دون أن يكلف نفسه عناء البحث عن مدى توافر الشروط العلمية الواجب توافرها فى معايير القياس بتلك النظرية، بل إننا نرى أن مجرد إعمال المنطق الذى يقضى بأن الحقيقة لايمكن أن تتعدد أو تتباين فضلاً عن أن تتزامن كان يستوجب، فى ظل هذا التعدد والتباين فى النظريات التى تصدت لتفسير حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية، كان يستوجب من أي باحث منصف لنفسه وللحقيقة أن يتشكك فى صلاحية أية نظرية من هذه النظريات لأن تكون معياراً صحيحاً لتفسير حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية. وعلى ضوء العرض السابق للشروط العلمية الواجب توافرها فى العناصر المختلفة لعملية القياس يتبين لنا، أن تلك الشروط تكاد تكون مفتقدة فى عناصر عمليات قياس ظاهرة القيادة الإدارية حيث اتضح لنا:

(أ) أن ظاهرة القيادة الإدارية كظاهرة غير حسية هى بحكم طبيعتها وفى حدود القدرات الإنسانية لا يمكن أن تكون موضوعاً للقياس العلمى المباشر من قبل الإنسان، وأن القياس غير المباشر لتلك الظاهرة والمتمثل فى الرصد والتحليل الجزئى لبعض جوانب السلوك، والاستدلال منه على حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية إن هو إلا محاولات ظنية - افتراضية - لا ترتقى لمستوى القياس العلمى.

(ب) إن أدوات القياس المستخدمة لقياس ظاهرة القيادة الإدارية تفتقد الشروط العلمية لصحة أدوات القياس: الصدق والثبات، ولاشك أن هذا قد جاء نتيجة تصدي تلك الأدوات لقياس ظواهر إنسانية، نفسية واجتماعية، ليس فى مكنة الإنسان قياسها قياساً علمياً دقيقاً سواء بطريق مباشر أو غير مباشر.

(جـ) إن معايير القياس المستخدمة فى قياس وتفسير حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية تفتقد كثيراً من الشروط العلمية لصحة معايير القياس، بل إن بعض الباحثين والدارسين كثيراً مايتجاهلون أمر تلك المعايير فى قياساتهم لتلك الظواهر.

وينبغي أن نشير هنا الى أن هناك ارتباطاً كاملاً بين أى خلل في أي عنصر من هذه العناصر ونتيجة القياس النهائية وأن دقة وصحة بعض العناصر بالغاً مابلغت لا تغني عن وجود أى خلل ولو فى عنصر واحد من هذه العناصر فعملية القياس هنا أشبه بسلسلة من الحلقات المتصلة تقاس قوتها ومتانتها بقوة ومتانة أضعف حلقاتها.

وهذا القول ينطبق علي مدى صحة عملية القياس بصفة عامة وارتباطها بمدى صحة كافة عناصرها، وينطبق كذلك على مدى صحة أى عنصر من عناصر عملية القياس وارتباطها بمدى توافر كافة شروطه العلمية، ومن ثم فإن مجرد تخلف أى شرط من الشروط العلمية المطلوبة لصحة أى عنصر من عناصر القياس يؤثر على دقة النتائج النهائية لعملية القياس، فما بالنا والأمر فى مجال قياس ظاهرة القيادة الإدارية لا يتعلق بتخلف شرط واحد من الشروط العلمية المطلوبة لصحة عنصر من هذه العناصر، ولكن الخلل يكاد يشمل كافة عناصر عملية القياس، حيث تفتقر هذه العناصر لكثير من الشروط العلمية.

سادسا: الشروط العلمية لصحة بقية عناصر القياس، ومدى توافرها فى بقية عناصر القياس المستخدمة فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية:

بالإضافة إلى عناصر القياس السابق الإشارة إليها فإن بعض الباحثين(1) قد أشار إلى عنصر آخر من عناصر عملية القياس وهو الشخص أو الجهة القائمة بالقياس، ولقد تعرض أحد هؤلاء الباحثين للشروط الواجب توافرها فى الشخص أو الجهة القائمة بالقياس، ورأى وجوب توافر الشروط التالية(2) :

(أ) ضرورة إلمام الشخص أو الجهة القائمة بالقياس بكافة خصائص الظاهرة موضع القياس وإلمامه بجميع الظروف والعوامل المؤثرة على قياس تلك الظاهرة بشكل واضح ومحدد ودقيق.

(ب) أن تتوافر لدى القائم بالقياس العدالة والموضوعية فى القياس.

(جـ) ضرورة اقتناع القائم بالقياس- بأهمية وضرورة عملية القياس.

ونود أن نضيف هنا أن الشخص أو الجهة القائمة بالقياس قد يمتد دورها ليشمل القيام باستخدام أدوات القياس بالإضافة إلى تطبيق المعايير واستخلاص النتائج، وقد يقتصر دورها على أى منهما، وهذا هو المشاهد فى بعض الأبحاث والدراسات، حيث يتواجد باحث أو أكثر معنيون بدراسة ظاهرة ما يعاونهم فى إجراء الدراسة مجموعة من جامعى البيانات الذين يقتصر عملهم على استخدام أدوات القياس وجمع البيانات فقط، أما دور مجموعة الباحثين، فيتمثل فى تحليل نتائج عمل جامعى البيانات وتفسير تلك النتائج على ضوء المعايير المتوافرة لديهم عن الظاهرة موضع القياس.

---

(1) د. أحمد فؤاد راشد، د. عبدالمنعم محمد حموده، أخطاء القياس فى علم المترلوجيا، الأسكندرية: دار الجامعات، ١٩٧٤، ص٧٤ - ٧٦.

- Killian, Ray, A. A. Managers Must Lead, N.Y.: American Management Associations, 1979, pp. 179 - 181.

(2) Ibid., p. 181.

وبالإضافة إلى العنصر السابق فإن هناك عنصراً آخر من عناصر عملية القياس يكاد يكون بدهياً من البدهيات، ولفرط بدهيته يكاد يغفل عنه غالبية المفكرين والباحثين في معرض حديثهم عن عناصر عملية القياس، هذا العنصر هو الجهة أو الشخص الواضع لمعيار وأدوات قياس الظاهرة موضع القياس، فلقد تعارف الفكر الإنساني على أن الصانع هو أحق وأقدر الجهات على وضع وتحديد كل من: المعيار الصحيح، وأداة القياس الصحيحة، ونلحظ هذا واضحاً جلياً من استقراء ما تعارف عليه الافراد والجماعات في مختلف المجتمعات، وخاصة في العصر الحديث، حيث نلجأ عادة إلى الجهة المنتجه للآلة أو الجهاز وشاهدنا على ذلك تلك الكتيبات والنشرات المرفقة بالأجهزة والمعدات الحديثة التي تصدرها جهة الصنع تحدد فيها ماهية تلك الأجهزة واستخداماتها ومواصفاتها وخصائصها وطرق وأدوات تشغيلها وطرق وأدوات ضبطها وصيانتها، والمشاهد أنه كلما ازدات الآلة تعقيداً تزايدت الحاجة إلى تلك الكتيبات والنشرات، والتي بدونها لا يستطيع كثير من الناس الوقوف على حقيقة إمكانات تلك الأجهزة ومجالات استخداماتها والطرق الصحيحة لتشغيلها، ناهيك عن الطرق الصحيحة لضبطها وصيانتها.

وإذا نظر الإنسان إلى ذاته يجد نفسه أمام ظاهرة من أعقد الظواهر، وعلى ذلك فإن الإنسان إذا أراد الوقوف على حقيقة ذاته وحقيقة تلك الجوانب النفسية والاجتماعية للافراد والجماعات، فإن الإنصاف يقتضي منه – وبمقتضى ما تعارف عليه هو نفسه – ألا يتحاكم إلى نفسه في تلك الأمور المتعلقة بخاصة نفسه، وإن العدل والإنصاف يقتضيان منه كمخلوق أن يلجأ إلى خالقه سبحانه – يطلب منه أن يرشده، ويعينه على فهم وإدراك حقيقة نفسه وحقيقة تلك الظواهر النفسية والاجتماعية للافراد والجماعات الإنسانية.

ومن هنا يتبين لنا سبب آخر من أسباب قصور عمليات قياس ظاهرة القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، فإذا كان الإنسان وبمقتضى ما تعارف عليه يقر بأن الصنعة هي آخر من تصلح لوضع وتحديد معايير وأدوات قياسه، فعليه أن يقر بأنه كمخلوق هو آخر من يصلح لوضع وتحديد معايير وأدوات قياس تلك الظواهر النفسية والاجتماعية، وأن هذا الخلل والانقسام والتباين في الآراء والمواقف حول حقيقة القيادة الإدارية إن هو إلا نتاج تحاكمه إلى نفسه في تلك الأمور المتعلقة بحقيقة ذاته، وحقيقة تلك الجوانب النفسية والاجتماعية للافراد والجماعات الإنسانية.

هذا فيما يتعلق بتحليلنا وتقويمنا للشروط العلمية الواجب توافرها في مختلف عناصر عمليات القياس المستخدمة في الكشف عن حقيقة القيادة الإدارية، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية.

ومن ثم فإنه على ضوء ما سبق من تحليل وتقويم لعناصر القياس المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن حقيقتها، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، يتأكد لنا مدى افتقاد هذه القياسات للشروط العلمية المطلوبة لصحة عناصرها، ومن ثم يتأكد لنا صدق الشطر الثانى من الفرض الأول، والذى يرجع الاختلاف والتباين - المتزامن - فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية إلى قصور عمليات القياس المستخدمة فى هذا الصدد. وبناء على هذا يكون قد اكتمل لنا التحقق من صحة الفرض الأول.
ومن جماع ما انتهينا إليه خلال الفصول من الأول إلى الرابع يتبين لنا الآتى:

(أ) وجود اختلاف وتباين فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، فضلاً عن ذلك قد وجد أن هذا الاختلاف والتباين متزامن.

(ب) أن مرد هذا الاختلاف والتباين - المتزامن - فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، إنما يعود إلى قصور كل من مناهج البحث وعمليات القياس المستخدمة لدراسة القيادة الإدارية، حيث تبين لنا مدى افتقار تلك المناهج والقياسات للكثير من الشروط العلمية الضرورية لصحة مناهج البحث وعناصر عمليات القياس.

(جـ) أن الفكر الإنسانى والإدارى بما تعارف عليه من أن الصانع هو أحق وأقدر الجهات على وضع وتحديد أدوات ومعايير قياس ما صنع قد أوجب على نفسه التحاكم إلى خالق الإنسان فى الأمور المتعلقة بحقيقة الإنسان وحقيقة تلك الجوانب الاجتماعية والنفسية للأفراد والجماعات الإنسانية والتى من بينها ظاهرة القيادة الإدارية.

وإذا كان هذا هو واقع حال مناهج البحث والقياس الوضعية، وبصفة خاصة واقع حال المنهج العلمى وما أسفر عنه من معايير فى مجال الكشف عن حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، فماذا عن الشريعة الإسلامية خاصة إذا علمنا أنها تشتمل على كثير من الأحكام والقواعد المنظمة والمقننة للمجالات الاجتماعية والنفسيةُ، بل إننا نعتقد أنها تضم كثيراً من الأحكام والقواعد المتعلقة بظاهرة القيادة الإدارية ومقوماتها وعناصرها القيادية..؟

إن هناك دلائل علمية قوية تشير إلى أن الشريعة الإسلامية فى هذه المجالات يتوافر لها من الشروط العلمية المطلوبة لصحة مناهج البحث ومعايير القياس مالم ولن يتوافر فى مناهج البحث ومعايير القياس الوضعية، وإننا إذا كنا نبحث عن مدخل صحيح

يعالج قصور مناهج البحث ومعايير القياس الوضعية فى هذه المجالات، فإن هذا المدخل يتمثل فى التحاكم إلى الشريعة الإسلامية، ونتناول فيما يلى الدلائل العلمية الدالة على ذلك.

سابعاً: الدلائل العلمية علي توافر الشروط العلمية لصحة معايير القياس ومناهج البحث في الشريعة الإسلامية في المجالات الاجتماعية والنفسية:

(أ) الدلائل علي توافر الشروط العلمية لصحة معايير القياس في الشريعة الإسلامية: سبق أن أشرنا هنا إلى أن الشريعة الإسلامية فى المجالات الاجتماعية والنفسية يتوافر بها من الشروط العلمية المطلوبة لصحة معايير القياس مالم ولن يتوافر فى معايير القياس الوضعية، ولعل من أهم الشروط العلمية التى تتوافر فى الشريعة الإسلامية وتفتقدها المعايير الوضعية المتعلقة بهذه المجالات الاشتراطات التالية:

١ - شرط الموضوعية: سبق أن تبين لنا كيف أن المعايير الوضعية تفتقد توافر شرط الموضوعية فى مجال القيادة الإدارية - وغيرها من الظواهر الاجتماعية والنفسية المماثلة؛ حيث إنها تتباين وتختلف باختلاف الاشخاص أو الجهات، بل انها تختلف لدى الشخص الواحد من فترة إلى أخرى، وإن كان هذا هو واقع الفكر الوضعى، فإن الشريعة الإسلامية تتميز بموضوعية أحكامها ومعاييرها، وبعدم خضوعها لاهواء أو رغبات أو اتجاهات أو اعتقادات أى فرد من الأفراد أو جماعة من الجماعات، فهؤلاء جميعاً مهما بلغت أهميتهم ومكانتهم وبالغاً مابلغت علومهم وثقافتهم لايملكون تغيير حكم من أحكام تلك الشريعة بحكم مغاير أو حتى استبدال حرف بحرف، فها هو القرآن الكريم ينطق بالحق والبعد عن الأهواء، لم يتغير فيه حرف أو حكم تحت أى ظرف من الظروف منذ أن اكتملت أحكامه وتشريعاته من يوم نزول قول الله سبحانه وتعالى فى القرآن الكريم: **﴿اليوم أكملت لكم دينكم، وأتممت عليكم نعمتى، ورضيت لكم الإسلام ديناً﴾**(١)

فهذا التبديل أو التغيير فى أيات وأحكام القرآن الكريم يستحيل فى حق الكتاب الكريم، فهو محفوظ بعيد عن الغرض أو الأهواء، وها هو القرآن الكريم يعلن استحالة ذلك حتى على رسول الله ﷺ ، ومن شاء فليقرأ قول الحق سبحانه لرسوله الكريم رداً على الكفار، إذ يطلبون من رسول الله ﷺ أن يأتيهم بقرآن غير هذا أو يبدله، فيأمره الحق سبحانه أن يقول لهم وللناس أجمعين.

﴿قل: ما يكون لي أن أبدله من تلقاء نفسي، إن أتبع إلا ما يوحى إلى، إنى أخاف إن عصيت ربى عذاب يوم عظيم﴾(٢).

---

(١) سورة المائدة: الآية ٣

(٢) سورة يونس. الآية ١٥

٢ – شرط الانفراد وهو أيضاً من الشروط التى تفتقدها المعايير الوضعية فى مجال القيادة – وغيرها من الظواهر الاجتماعية والنفسية المماثلة – ولعل خير شاهد على هذا – وكما سبق أن بينا – هو هذا التعدد والتباين فى نظريات وتعريفات القيادة ومقوماتها وعناصرها القيادية، فتلك المعايير الوضعية تتعدد وتتباين من جهة إلى أخرى ومن باحث إلى آخر، والأكثر من ذلك أن هذا التعدد والتباين يتصف بصفة التزامن، وعلى خلاف ذلك تماماً أحكام الشريعة الإسلامية، فالتحاكم فى أى قضية من القضايا أو أى أمر من الأمور إنما يكون إلى القرآن الكريم، فإن لم نجد فيه حكماً فيتم التحاكم إلي سنة الرسول عليه الصلاة والسلام فإن لم نجد فيها حكما فيتم التحاكم إلى اجتهاد العلماء والفقهاء، فإن اختلفوا فيجب رد الأمر مرة أخرى إلى كتاب الله والتحاكم إلى قواعده وأصوله العامة لدرء مثل هذا الخلاف[1]، وذلك مصداقاً لقوله تعالى فى القرآن الكريم: **﴿وما اختلفتم فيه من شيء فحكمه إلي الله، ذلكم الله ربى عليه توكلت وإليه أنيب﴾**[2].

وقوله سبحانه وتعالى: **﴿فإن تنازعتم في شيء فردوه الي الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلا﴾**[3] ، فالإسلام منهج يحرص على الوحدة والوحدانية، وينبذ أى اختلاف وتباين فى المواقف أو الأحكام تجاه الأمر الواحد أو القضية الواحدة، فأين من هذا واقع الفكر الوضعى بمعاييره وأحكامه ومواقفه تجاه حقيقة القيادة الإدارية وغيرها من الظواهر الاجتماعية والنفسية المماثلة؟!

٣ – شرط الثبات: وهذا الشرط أيضاً – وكما سبق وتبين لنا تفتقده المعايير الوضعية فى القيادة الإدارية، حيث تبين لنا أن نظريات القيادة وتفسيراتها لحقيقة القيادة تتغير وتتباين من مذهب لآخر ومن مدرسة فكرية لأخرى، بل إنها تتباين وتختلف لدى أصحاب الاتجاه الفكرى الواحد من فترة إلى أخرى، أما أحكام وقواعد الشريعة الإسلامية المنظمة والمقننة للمجالات الاجتماعية والنفسية، فتتميز بالثبات وعدم التبدل أو التغير باختلاف الأزمنة أو الأمكنة، وذلك منذ أن اكتمل التشريع الإسلامى، وأعلم الله تعالى رسوله عليه الصلاة والسلام بهذا، فأنزل عليه: **﴿اليوم أكملت لكم دينكم، وأتمت عليكم نعمتي، ورضيت لكم الإسلام دينا﴾**[4]. وصدق الحق سبحانه إذ يقول فى وصف القرآن الكريم[5] : **﴿وتمت كلمت ربك صدقاً وعدلاً، لامبدل لكلماته، وهو السميع العليم﴾**[6].

(١) سوف نتناول منهج التحاكم إلى الشريعة الإسلامية فى البند ثامنا من هذا الفصل.
(٢) سورة الشورى. الآية. ١٠
(٣) سورة النساء الآية ٥٩
(٤) سورة المائدة. الآية ٣
(٥) انظر تفسير القرآن الكريم للعلامة السيد عبدالله شبر، بيروت دار احياء التراث العربى ١٩٧٢، ١٦٣
(٦) سورة الانعام. الآية ١١٥

وعلى ذلك فأحكام الشريعة الإسلامية ثابتة ومستقرة منذ ذلك اليوم وحتى تقوم الساعة، ولاتملك أى جماعة إسلامية أو أى مفكر إسلامى مهما بلغ علمه أن يبدل فى تلك الأحكام أو يغير فيها، فتلك الشريعة وضعت قواعد وأحكام عامة فى بعض الجوانب أو المجالات وتفصيلية فى بعض الجوانب أو المجالات الأخرى، ولكنها فى كل المجالات والأحوال إنما وضعت لتواجه كافة الأحوال والظروف مهما اختلفت الأزمنة والأمكنة، فأين من هذا تلك المعايير الوضعية، وهذا التغيير والتبديل فيها من ظرف لآخر ومن باحث إلى آخر، بل لدى الباحث الواحد من فترة إلى أخرى؟!

أين هذا من القرآن الكريم الذى تكفل الخالق سبحانه بحفظه من التغيير أو التبديل وصدق فيه قول الحق سبحانه: **﴿إنا نحن نزلنا الذكر وإنا له لحافظون﴾**(١).

أما بالنسبة لبقية الشروط العلمية المتعلقة بمعايير القياس، فيمكن أن نتبين الآتى:

١ - فيما يتعلق بشرط الحسية: فبدهى أن هذا الشرط يصدق فقط بالنسبة للظواهر الطبيعية والمادية - الحسية - ولايتصور وجوب توافره فى المعايير المتعلقة بالظواهر غير الحسية - الاجتماعية والنفسية.

٢ - وفيما يتعلق بكل من شرط: العمومية والتمييز، والتجريدية، ووجود نقطة صفر حقيقية، فنحن نرى أن من الصعب التحقق من توافر أو عدم توافر تلك الشروط بالنسبة لمعايير القياس المتعلقة بالظواهر غير الحسية.

وعلى ذلك لايتبقى من شروط معايير القياس المتعلقة بالظواهر غير الحسية إلا الشروط العلمية السابق الإشارة إليها، والتى تبين أنها وإن كانت غير متوافرة - بل ولن تتوافر - فى معايير القياس الوضعية، فإنها متوافرة فى الشريعة الإسلامية.

(ب) الدلائل على توافر الشرط العلمى لصحة مناهج البحث فى الشريعة الإسلامية:

سبق أن أشرنا إلى أن التحاكم إلى شرط أو معيار النفعية والضرورة العملية هى التى جعلت الفكر الإنسانى يسلم بصحة مسلمات المنهج العلمى الثلاث(٢)، ومن ثم صلاحيته للاستخدام فى الكشف عن حقيقة الظواهر الطبيعية والمادية، وأن التحاكم إلى ذات المعيار هى التى جعلتنا نتحفظ على صلاحية استخدام هذا المنهج فى الكشف عن حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية - ومن ثم الظواهر الاجتماعية والنفسية المماثلة - وعلى ذلك فإن التحقق من مدى توافر هذا المعيار - معيار النفعية والضرورة العملية بالشريعة الإسلامية سيجعلنا نتبين مدى توافر الشرط العلمى لصحة مناهج البحث بالشريعة الإسلامية الغراء.

---

(١) سورة الحجر. الآية ٩

(٢) د محمود قاسم مرجع سابق ص ٧٢، ٧٦

فإلى أى مدى يصدق معيار النفعية والضرورة العملية على الشريعة الإسلامية؟ لعل خير شاهد فى هذا الصدد هو التحاكم الموضوعى إلى التشريعات والأحكام والقواعد والمبادىء الإسلامية فى المجالات الاجتماعية والنفسية، والتحقق من مدى نفعيتها أو عدم نفعيتها للفرد أو الجماعة، فأى باحث موضوعى - بغض النظر عن انتماءاته الدينية - يستطيع أن يتبين بجلاء أن كافة أوامر الشريعة الإسلامية تعمل على تحقيق كل ما فيه خير الفرد والجماعة، وكل نواهى الشريعة الإسلامية إنما تنهى عن كل ما فيه ضرر بالفرد أو بالجماعة، أنها على سبيل المثال لا الحصر تأمر بما يلى:

١ - أنها تأمر بالتعاون الإيجابى الخير: والآية على ذلك قوله تعالى: ﴿وتعاونوا على البر والتقوى، ولاتعاونوا على الإثم والعدوان﴾ (سورة المائدة: الآية ٢)

٢ - أنها تأمر بالوحدة وعدم الفرقة:

﴿واعتصموا بحبل الله جميعا ولاتفرقوا﴾ (سورة آل عمران: الآية ١٠٣)

﴿ولاتكونوا كالذين تفرقوا واختلفوا﴾ (سورة آل عمران: الآية ١٠٥)

٣ - أنها تأمر بالصدق فى الحديث وعدم الكذب على الآخرين:

والآية على ذلك قوله تعالى: ﴿يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين﴾

(سورة التوبة، الآية ١١٩)،

﴿إنما يفتري الكذب الذين لايؤمنون بآيات الله﴾ (سورة النحل: الآية ١٠٥)،

﴿إن الله لايهدي من هو مسرف كذاب﴾ (سورة غافر: الآية ٢٨)

٤ - أنها تأمر بستر عورات الغير: والآية على ذلك قول رسول الله عليه الصلاة والسلام:

«لايستر عبد عبدا في الدنيا إلا ستره الله يوم القيامة»

رواه مسلم (رياض الصالحين للإمام النووى ص ١١٨)،

٥ - أنها تأمر بقضاء حوائج الناس وتفريج كربات الآخرين: والآية على ذلك قول رسول الله عليه الصلاة والسلام:

«من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، ومن فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيامة». (رياض الصالحين للإمام النووى ص ١١٩)

٦ - أنها تأمر بالإصلاح بين الناس: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿فاتقوا الله وأصلحوا ذات بينكم﴾ (سورة الأنفال، الآية ١)

﴿إنما المؤمنون إخوة فاصلحوا بين أخويكم﴾ (سورة الحجرات، الآية ١٠)

٧ – أنها تأمر بإحسان الأزواج إلى الزوجات:

والآية على ذلك قوله تعالى: **﴿وعاشروهن بالمعروف﴾** (سورة النساء. الآية ٢٠).

﴿فإمساك بمعروف أو تسريح باحسان﴾ (سورة البقرة. الآية ٢٢٩)

وقول رسول الله ﷺ: **«واستوصوا بالنساء خيرا»** (رياض الصالحين للإمام النووي، ص ١٣١).

٨ – أنها تأمر بالإحسان إلى الوالدين والبر بهما خاصة عند الكبر: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿وبالوالدين إحساناً إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف، ولاتنهرهما، وقل لهما قولاً كريماً، واخفض لهما جناح الذل من الرحمة، وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً﴾ (سورة الإسراء. الآيات ٢٣، ٢٤).

٩ – أنها تأمر بصلة الأرحام والإحسان للجار واليتيم والمسكين وسائر الضعفاء:

والآية على ذلك قوله تعالى: **﴿وبالوالدين إحساناً وبذي القربي واليتامي والمساكين والجار ذي القربي والجار الجنب والصاحب بالجنب، وابن السبيل وما ملكت أيمانكم﴾**

(سورة النساء: الآية ٣٦).

﴿فأما اليتيم فلا تقهر وأما السائل فلا تنهر﴾ (سورة الضحى: الآية ٩، ١٠)

١٠– أنها تأمر بملازمة ومصاحبة الصالحين من الناس: والآية على ذلك قوله تعالى: **﴿واصبر نفسك مع الذين يدعون ربهم بالغداة والعشي يريدون وجهه﴾**

(سورة الكهف: الآية (٢٨)

وقول رسول الله ﷺ: **«إنما مثل الجليس الصالح وجليس السوء كحامل المسك ونافر الكير»** (رياض الصالحين للإمام النووي، ص ١٦٣)

«الرجل على دين خليله، فلينظر أحدكم من يخالل».

(رياض الصالحين للإمام النووي ص ١٦٤).

«المرء مع من أحب» (رياض الصالحين للإمام النووي ص ١٦٤).

١١ – أنها تأمر وتحض على العمل النافع المتقن: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾ (سورة التوبة. الآية ١٠٥)

﴿فانتشروا في الأرض وابتغوا من فضل الله﴾ (سورة الجمعة: الآية ٢٦)

﴿فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره، ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره﴾ (سورة الزلزلة: الآية ٨،٧)

﴿إنا لانضيع أجر من أحسن عملاً﴾ (سورة الكهف: الآية ٣٠)

﴿من عمل صالحاً من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة﴾. (سورة النحل: الآية ٩٧)

وقول رسول الله ﷺ: «لأن يحتطب أحدكم خيراً من أن يسأل الناس أعطوه أو منعوه» (رواه البخارى).

(عبد السميع المصرى، مقومات العمل فى الإسلام، الظاهر: مكتبه وهبة ص ١٨)

«أحل ما أكل العبد كسب الصانع إذا نصح» (المرجع السابق ص ٢٧).

«إذا عمل أحدكم عملاً أحب الله أن يتقنه» (المرجع السابق ص ٤٧).

١٢- أنها تأمر بحرية العقيدة والدعوة إلى الخير بالحسنى: والآية على ذلك قوله تعالى: ﴿لا اكراه فى الدين قد تبين الرشد من الغى﴾ (سورة البقرة. الآية ٢٥٦)

﴿فمن شاء فليؤمن ومن شاء فليكفر﴾ (سورة الكهف: الآية ٢٩)

﴿ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن﴾

(سورة النحل: الآية ١٢٥)

١٣- أنها تأمر وتحث على طلب العلم: والآية على ذلك قوله تعالى: ﴿وقل رب زدني علما﴾ (سورة طه: الآية ١١٤)

﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات﴾ (سورة المجادلة: الآية ١١)

١٤- أنها تأمر بالعدل وتنهى عن الظلم: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿إن الله يأمر بالعدل والإحسان﴾ (سورة النحل: الآية ٩٠)

﴿وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل﴾ (سورة النساء: الآية ٥٨)

﴿وإذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى﴾ (سورة الأنعام. الآية ١٥٢)

﴿ولايجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى﴾ (سورة المائدة: الآية ٨)

﴿والله لايحب الظالمين﴾ (سورة آل عمران: الآية ١٤٠)

﴿ومن يظلم منكم نذقه عذاباً كبيراً﴾ (سورة الفرقان: الآية ١٩)

١٥- أنها تأمر بالرحمة وعدم القسوة والغلظة فى التعامل مع الآخرين: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿كتب ربكم على نفسه الرحمة﴾ (سورة الأنعام. الآية ٥٤)

﴿وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين﴾ (سورة الأنبياء. الآية ١٠٧)

﴿وتواصوا بالصبر وتواصوا بالمرحمة﴾ (سورة البلد. الآية ١٧)

﴿فويلٌ للقاسية قلوبهم من ذكر الله﴾ (سورة الزمر. الآية ٢٢)

١٦- أنها تأمر بالأمانة في التعامل عند البيع أو الشراء: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿وأوفوا الكيل والميزان بالقسط﴾ (سورة الأنعام: الآية ١٥٢)

﴿واقيموا الوزن بالقسط ولاتخسروا الميزان﴾ (سورة الرحمن: الآية ٩)

﴿قل أمر ربي بالقسط﴾ (سورة الأعراف: الآية ٢٩)

﴿ويل للمطففين الذين إذا اكتالوا على الناس يستوفون، وإذا كالوهم أو وزنوهم يخسرون﴾
(سورة المطففين: الآيات ١-٣)

١٧- أنها تأمر بالرفق بالحيوان: والآية على ذلك قول رسول الله ﷺ:

«عُذبَتْ امرأة في هرة» (رياض الصالحين للإمام النووي، ص ٥٢٩)

«لُعِنَ: من اتخذ شيئاً فيه الروح غرضاً» (المرجع السابق، ص ٥٣٠)

١٨- أنها تأمر بإفشاء السلام: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿يا أيها الذين آمنوا لاتدخلوا بيوتاً غير بيوتكم حتى تستأنسوا وتسلموا على أهلها﴾.

(سورة النور: الآية ٢٧)

﴿وإذا حييتم بتحية فحيوا بأحسن منها أو ردوها﴾ (سورة النساء: الآية ٨٦)

وقول رسول الله ﷺ :

«يا أيها الناس: افشوا السلام، وأطعموا الطعام، وصِلُوا الأرحام وصلُّوا والناس نيام، تدخلوا الجنة بسلام» (رياض الصالحين للإمام النووي ص ٣٣).

١٩- أنها تأمر بالمعروف والنهي عن المنكر: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله﴾

(سورة آل عمران: الآية ١١٠)

﴿يابني أقم الصلاة وأمر بالمعروف وانْهَ عن المنكر﴾ (سورة لقمان. الآية ١٧)

٢٠- تأمر بالمساواة بين البشر جميعاً: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله اتقاكم﴾ (سورة الحجرات: الآية ١٣)

﴿يا أيها الذين آمنوا لايسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا خيراً منهم﴾

(سورة الحجرات. الآية ١١)

٢١- وتامر أولاً وأخيراً بعبادة الله وحده، وتنهى عن عبادة الأوثان والاصنام:

والآية على ذلك قوله تعالى.

﴿يا أيها الناس اعبدوا ربكم الذي خلقكم والذين من قبلكم﴾ (سورة البقرة: الآية ٢١)

﴿ياقوم اعبدوا الله مالكم من إله غيره﴾ (سورة الاعراف. الآية ٥٩)

﴿انما تعبدون من دون الله أوثاناً وتخلقون إفكا﴾ (سورة العنكبوت. الآية ١٧)

﴿ما تعبدون من دونه إلا اسماء سميتموها أنتم وآباؤكم﴾ (سورة يوسف: الآية ٤٠)

هذه بعض من النماذج نقدمها على سبيل المثال لا الحصر عن الأوامر التى جاءت بها الشريعة الإسلامية، أما عن النواهى التى تضمنتها فتلك أمثلة منها:

١ - أنها تنهى عن الفحش فى القول والفعل: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿ولاتقربوا الفواحش ما ظهر منها وما بطن﴾ (سورة الانعام: الآية ١٥١)

﴿قل إنما حرم ربي الفواحش ما ظهر منها وما بطن﴾ (سورة الأعراف: الآية ٣٣)

وقول رسول الله ﷺ:

«ليس المؤمن بالطعان ولا اللعان ولا الفاحش ولا البذىء»

رواه الترمذى (رياض الصالحين للإمام النووى، ص ٥٦٥).

«ما كان الفحش في شيء إلا شانه، وما كان الحياء في شيء إلا زانه»

رواه الترمذى (المرجع السابق، نفس الموضع)

٢ - أنها تنهى عن الخمر والميسر والأنصاب والأزلام: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿يا أيها الذين آمنوا إنما الخمر والميسر والأنصاب والأزلام رجس من عمل الشيطان فاجتنبوه لعلكم تفلحون﴾ (سورة المائدة: الآية ٩)

٣ - أنها تنهى عن الربا: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿يمحق الله الربا ويربي الصدقات﴾ (سورة البقرة: الآية ٢٧٦)

﴿وأحل الله البيع وحرم الربا﴾ (سورة البقرة. الآية ٢٧٥)

٤ - أنها تنهى عن الزنا: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿ولاتقربوا الزني إنه كان فاحشة وساء سبيلا﴾ (سورة الإسراء. الآية ٣٢)

٥ - أنها تنهى عن النفاق والخداع: «والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿إن المنافقين في الدرك الأسفل من النار ولن تجد لهم نصيرا﴾. (سورة النساء: الآية ١٤٥)

٦ – أنها تنهى عن البخل والآية على ذلك قوله تعالى

﴿ولايحسبن الذين يبخلون بما آتاهم الله من فضله هو خيراً لهم، بل هو شر لهم، سيطوقون ما بخلوا به يوم القيامة﴾ (سورة ال عمران الآية ١٨٠)

٧ – أنها تنهى عن الإسراف والتبذير: والآية على ذلك قوله تعالى

﴿ولاتجعل يدك مغلولة إلى عنقك ولاتبسطها كل البسط فتقعد ملوماً محسوراً﴾.

(سورة الإسراء الآية ٢٧)

٨ – أنها تنهى عن التطفيف فى الكيل والميزان: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿ولاتبخسوا الناس أشياءهم ولاتعثوا في الأرض مفسدين﴾ (سورة الشعراء: الآية ١٨٣)

﴿والسماء رفعها ووضع الميزان. ألا تطغوا في الميزان﴾ (سورة الرحمن: الآية ٧،٨)

﴿ويل للمطففين﴾ (سورة المطففين: الآية ١)

٩ – أنها تنهى عن أكل الميتة: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿حرمت عليكم الميتة والدم ولحم الخنزير وما أهل لغير الله به والمنخنقة والموقودة والمتردية والنطحية، وما أكل السبع إلا ما ذكيتم وما ذبح على النصب، وأن تستقسموا بالازلام ذلكم فسق﴾ (سورة المائدة. الآية ٣)

١٠– أنها تنهى عن القتل بصفة عامة وقتل الأولاد أو البنات بصفة خاصة:

والآية على ذلك قوله تعالى: **﴿ولاتقتلوا النفس التي حرم الله إلا بالحق﴾**

(سورة الإسراء. الآية ٣٣)

﴿ولاتقتلوا أولادكم خشية املاق، نحن نرزقهم وإياكم، إن قتلهم كان خطئا كبيراً﴾

(سورة الإسراء. الآية ٣١)

﴿وإذا المؤودة سئلت بأي ذنب قتلت﴾ (سورة التكوير: الآية ٨)

١١– أنها تنهى عن السرقة: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿والسارق والسارقة فاقطعوا أيديهما جزاء بما كسبا نكالاً من الله، والله عزيز حكيم﴾.

(سورة المائدة. الآية ٣٨)

١٢– أنها تنهى عن الغش: والآية على ذلك قول رسول الله ﷺ: **من غشنا فليس منا»**

(رياض الصالحين للإمام النووى ص ٥٢٤)

١٣– أنها تنهى عن التكبر والبغى والظلم. والآية على ذلك قوله تعالى

﴿فلا تزكوا أنفسكم﴾ (سورة النجم الآية ٣٢)

﴿إنما السبيل علي الذين يظلمون الناس ويبغون في الأرض بغير الحق أولئك لهم عذاب أليم﴾ (سورة الشورى الآية ٤٢)

١٤- أنها تنهى عن تعذيب النفس الإنسانية: «والآية على ذلك قول رسول الله ﷺ:

إن الله يعذب الذين يعذبون الناس في الدنيا» (رياض الصالحين للإمام النووى، ص ٥٣١)

١٥- أنها تنهى عن أكل أموال اليتامى: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿إن الذين يأكلون أموال اليتامي ظلماً إنما يأكلون في بطونهم ناراً وسيصلون سعيراً﴾ (سورة النساء. الآية ٢٠)

١٦- أنها تنهى عن قول الزور: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿واجتنبوا قول الزور﴾ (سورة الحج: الآية ٣٠)

١٧- أنها تنهى عن التجسس والغيبة: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿ولاتجسسوا ولايغتب بعضكم بعضاً﴾ (سورة الحجرات: الآية ١٢)

١٨- أنها تنهى عن عقوق الوالدين: والآية على ذلك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

«إن الله تعالى حرم عليكم عقوق الأمهات، ومنعاً وهات، ووأد البنات، وكره لكم قيل وقال وكثرة السؤال، وإضاعة المال» (رياض الصالحين لامام النووى ص ١٥٣».

«ألا أنبئكم بأكبر الكبائر: الإشراك بالله وعقوق الوالدين» (المرجع السابق ص ١٥٢).

وبعد: فهذه النماذج والأمثلة تعد خير شاهد على أن الشريعة الإسلامية فى المجالات الاجتماعية والنفسية لاتأمر إلا بكل ما فيه نفع وخير الفرد والجماعة، وأنها لاتنهى إلا عن كل ما فيه اضرار بالفرد والجماعة، وعلى هذا يتبين لنا مدى نفعية تحاكم الإنسان إليها، بل إن تلك النفعية تمتد لتشمل مجال العبادات، ومن ذلك على سبيل المثال:

(أ) أن الصلاة وما يسبقها من وضوء تعين الفرد على تعود النظام والنظافة والمحافظة على المواعيد وتزيد من التآلف بينه وبين الآخرين، هذا فضلاً عن أنها بمثابة رياضة تفيد الجسم.

(ب) أن الصوم: يكسب الفرد القدرة على الصبر والانتصار على شهوات النفس.

(حـ) أن الزكاة: تزكى نفس المزكى من الشح والأثره، وتزكى نفس المزكى له من الحسد والحقد والضغينة، وتساعد على خلق الجماعة المتحابة المتآلفة.

(د) أن الحج: يعد بمثابة أكبر تجمع إنسانى عالمى يعقد سنوياً، وفيه يسود مظهر الوحدة والتجانس بين المجتمعين جميعا، وتتبادل فيه المنافع.

هذا قليل من كثير من بعض ما فى الإسلام من نفع للإنسان على مستوى الفرد والجماعة، ولقد تحاكم المسلمون فى صدر الإسلام إلى تلك الشريعة والتزموا بها، فانتقلت بهم من حال التخلف والتنافر والتناحر والبغضاء والكراهية والجاهلية بأسوأ ما فيها إلى حال التقدم الحضارى والتواد والتآلف والحب والتعاون وعبادة الله وحده بكل ما فيها من راحة وسكينة، فسعد الفرد وتقدمت الجماعة الإسلامية وسمت وعلت، وأخذت مكانها فى مقدمة الركب الإنسانى إلى العلم والحضارة، وشواهد الواقع الإحصائى لمختلف تاريخ الحضارات الإنسانية هى خير آية على التقدم الإنسانى والحضارى الذى حققته الامة الإسلامية بتحاكمها إلى الإسلام، ولعل خير شاهد على ذلك هو تلك الكلمات للعلامة بوش[1]:

«إن المدنية الأوروبية، بل المدنية الغربية كلها مدينة للمسلمين، ومن المدهش أن يصبحوا وكانوا أول أمرهم على الفطرة عنصراً فاتحاً ويعتبروا سادة لنصف العالم فى مائة عام، ومن أشد العجب حماستهم العظيمة وسرعتهم البالغة فى تحصيل العلوم وتكوين الثقافة اللازمة لعظمتهم، حتى وصلوا إلى مستوى عال فى مائة سنة، بينما نرى الجرمانيين لما فتحوا الامبراطورية الرومانية قضوا ألف عام قبل أن يقضوا على التوحش وينهضوا لإحياء العلوم».

ولاشك أن تلك النقلة، بل القفزة الحضارية والإنسانية التى استطاع رسول الله ﷺ ومن بعده الخلفاء الراشدون تحقيقها والانتقال بالأمة الإسلامية من مجتمع تسوده الفرقة الشديدة والعصبية المتقدة والتنافر والتناحر والفقر والجدب إلى مجتمع بلغ أقصى الغاية فى الاتحاد والاندماج والإخاء والصفاء، وكانوا مثالاً على حسن الانتظام وحسن الطاعة والانقياد للحاكم الأعلى للأمة، ولولاة الأمصار والاقطار، لاشك أن هذا التطور والرقى الحضارى الذى يشهد به أى دارس منصف لتلك الحقبة من التاريخ التى تم خلالها إعادة صياغة هؤلاء الشرانم من الأميين فجعلت منهم خير أمة، ودانت لهم حضارة سمت وعلت على غيرها من الحضارات المعاصرة.

ولعل ما يؤكد صدق عظمة المنهج القرآنى والشريعة الإسلامية أن ذلك التقدم الحضارى والإنسانى الذى حققته الأمة الإسلامية بقيادة الرسول الكريم وخلفائه من بعده قد دام مادام تمسكها بذلك المنهج، ومادام حرصها على تطبيقه وتنفيذه، وأنها قد ضلت طريقها إلى هذا التقدم الحضارى والإنساني يوم أن انصرفت عن التحاكم إلى المنهج الإسلامى وتحولت عن تطبيق أحكامه ومبادئه وتوجيهاته، فانزوت بين الأمم وقل شأنها وشأن أفرادها.

---

(١) محمد منير شهوان، الإسلام يدعو إلى العلم، مرجع سابق ، ص ٧٠ - ٧١

وعلى ذلك فإن هذا التلازم فى التغيير بين الاحتكام أو عدم الاحتكام إلى المنهج الإسلامي وحال الأمة الإسلامية إنما يعطي خير دليل علي صلاحية استخدام هذا المنهج ووجوب التحاكم إليه فى شتى الأمور والنواحي التى تناولها، خاصة تلك الأمور المتعلقة بالنواحي الاجتماعية والنفسية للأفراد والجماعات، وذلك من منطلق التحاكم إلى معيار النفعية والضرورة العملية.

وبعد: فتلك هى أبرز الدلائل على توافر الشروط العلمية لصحة مناهج البحث ومعايير القياس بالشريعة الإسلامية، ومن هذا المنطلق فإننا نخاطب عموم الباحثين مسلمين وغير مسلمين الذين يتحاكمون إلى المنهج العلمى ومعاييره للوقوف على حقيقة القيادة الإدارية – وغيرها من الظواهر الاجتماعية والنفسية المماثلة – بوجوب نبذ هذا التحاكم على ضوء افتقاد هذا المنهج ومعاييره فى هذه المجالات للشروط العلمية، ووجوب التحاكم إلى الشريعة الإسلامية وما تضمنته من معايير للوقوف على حقيقة القيادة الإدارية وغيرها من الظواهر الاجتماعية والنفسية المماثلة – وذلك بمقتضى التحاكم للشروط العلمية المطلوبة لصحة مناهج البحث ومعايير القياس، والتى تبين لنا أنها وإن كانت مفتقدة فى مناهج ومعايير القياس الوضعية المستخدمة فى المجالات الاجتماعية والنفسية، فإنها متوافرة فى الشريعة الإسلامية وأحكامها ومعاييرها المتعلقة بالمجالات الاجتماعية والنفسية، والتى من بينها القيادة الإدارية، ومن منطلق تلك الضرورة العلمية فإننا نتحاكم إلى الشريعة الإسلامية للوقوف على حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية.

ونود أن ننوه فى ختام هذا الجزء إلى أننا ما نتحاكم إلى الشروط العلمية التى تعارف عليها رجال الفكر الإدارى والانسانى لصحة القياسات ومناهج البحث الوضعية المستخدمة للوقوف علي حقيقة الظواهر الاجتماعية والنفسية إلا لبيان مدى قصور تلك المناهج والقياسات الوضعية المستخدمة للوقوف على حقيقة تلك الظواهر استناداً إلى آراء وأحكام وشروط رجال الفكر الإدارى والانسانى أنفسهم، وكفى بهم على أنفسهم شهداء، وكفى الله المؤمنين مؤنة مجادلة رجال الفكر الإدارى والإنسانى ودحض حججهم وادعاءاتهم، وأنه لم يكن قصدنا من ذلك أن نتخذ الآراء والأحكام والشروط أساساً وحجة على دقة وصواب المنهج الإسلامى فى البحث والقياس ووجوب التحاكم إليه، فنحن نعى أن المنهج الإسلامى له أصوله ومنطلقاته الإيمانية الثابتة بغض النظر عن أية معايير أو أحكام وآراء وشروط وضعية تغلفها الأهواء والمصالح، أو تحول بينها وبين الصدق والصواب قصور طاقات وقدرات ذلك الانسان المخلوق، فالبون شاسع بين قدرة وعلم الخالق سبحانه وقدرة وعلم المخلوق.

وعلى ذلك فإن هذا التحليل السابق يؤكد قناعتنا الذاتية الإيمانية بوجوب تحاكم المخلوق الضعيف إلى منهج الخالق القوى القدير، وأن تحكيم منهج الخالق – سبحانه – هو السبيل الوحيد الذى يقينا شر الشقاء والخسران فى الدنيا والآخرة، وصدق الله العظيم إذ يقول:

﴿وأن هذا صراطي مستقيماً فاتبعوه ولاتتبعوا السبل فتفرق بكم عن سبيله ذلكم وصاكم به لعلكم تتقون﴾(١).

ولاشك أن سعينا للتحاكم إلى كتاب الله وسنة رسوله من أجل الوقوف على المقومات والعناصر القيادية الحقيقية للقيادة الإدارية الرشيدة سوف يتيح لنا التحقق من مدى صحة الفرض الثانى لهذا البحث، والذى يقضى بأن الشريعة الإسلامية بها عديد من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية المتصلة بالقيادة الإدارية الرشيدة، وأن فى الإمكان عن طريق التحاكم إلى تلك النصوص الوقوف على المقومات والعناصر القيادية الحقيقية للقيادة الإدارية الرشيدة.

ويجدر بنا قبل أن نشرع فى التحاكم إلى الشريعة الإسلامية للوقوف على حقيقة القيادة الإدارية أن نتعرض للأمرين التاليين:

الأمر الأول : الملامح الأساسية لمنهج التحاكم إلى الشريعة الإسلامية:

الأمر الثانى : مظاهر وأسباب اختلاف الفقهاء المسلمين تجاه حقيقة المقومات والشروط القيادية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الأعلى للدولة الإسلامية.

وسوف نتناول الموضوع الأول بالبند ثامناً ونتناول الموضوع الثانى بالبند تاسعا.

ثامنا: الملامح الأساسية لمنهج التحاكم إلي الشريعة الإسلامية:

إن المتدبر لآيات القرآن الكريم يجد أن كتاب الله، ومنذ أربعة عشر قرناً كان ومازال يدعو ويحث الإنسان على وجوب إعمال عقله وحواسه فى جنبات ذلك الكون، والعمل على استخلاص واكتشاف تلك السنن والآيات الكونية التى تحكم وتسيطر على كثير من الظواهر الطبيعية، والآية على ذلك قول الحق سبحانه(٢).

﴿قل سيروا في الأرض فانظروا كيف بدأ الخلق﴾(٣)

﴿إن في السموات والأرض لآياتٍ للمؤمنين﴾(٤)

---

(١) سورة الانعام. الآية ١٥٣

(١) للوقوف على مزيد من الشواهد القرانية فى هذا الصدد انظر المرفق رقم ٥

(٢) سورة العنكبوت اية ٢ (٣) سورة الجاثية اية ٢

﴿وفي الأرض آياتٌ للموقنين﴾(١).

﴿فلينظر الإنسان مما خلق﴾(٢).

﴿أفلم ينظروا إلي السماء فوقهم كيف بنيناها وزيناها﴾(٣).

﴿فانظر إلى آثار رحمت الله كيف يحيي الأرض بعد موتها﴾(٤).

﴿ألم تر أن الله أنزل من السماء ماء فاخرجنا به ثمرات مختلفا ألوانها ومن الجبال جدد بيض وحمر مختلف ألوانها وغرابيب سود. ومن الناس والدواب والأنعام مختلف ألوانه كذلك﴾(٥).

﴿أو لم ينظروا في ملكوت السموات والأرض وما خلق الله من شيء﴾(٦).

﴿قل انظروا ماذا في السموات والأرض﴾(٧).

ولقد وعى واستجاب المسلمون فى صدر الإسلام لذلك التوجيه القرآنى، فدانت لهم القيادة والريادة، فكان منهم -وهم الأميون- العلماء والمفكرون والباحثون فى شتى مناحى ومجالات الحياة، ولقد أشار إلى تلك الحقيقة أحد علماء الغرب، وهو العلامة بوش(٨) حيث يرى: «أن المدنية الأوربية، بل المدنية الغربية كلها مدينة للمسلمين، ومن المدهش أن يصبحوا، وكانوا أول أمرهم على الفطرة عنصراً فاتحاً، ويعتبرون سادة لنصف العالم فى مائة سنة، ومن أشد العجب حماستهم العظيمة وسرعتهم البالغة فى تحصيل العلوم وتكوين الثقافة اللازمة لعظمتهم، حتى وصلوا إلى مستوى عالٍ فى مائة سنة، بينما نرى الجرمانين لما فتحوا الأمبراطورية الرومانية قضوا ألف عامٍ قبل أن يقضوا على التوحش وينهضوا لإحياء العلوم، ولكن هذا يقدم دليلاً آخر وحجة على المسلمين وعلى غير المسلمين على مدى عظمة المنهج القرآنى.

ولقد دانت للمسلمين القيادة والريادة العلمية فى مجالات الطب والكيمياء والطبيعة والزراعة والنبات والرياضة والفلك والتاريخ والجغرافيا(٩) ما تمسكوا بكتاب الله واستجابوا لمنهجه، فأعملوا عقولهم وحواسهم فى رصد ودراسة تلك المجالات، وقاموا بإجراء التجارب والأبحاث بهدف الوقوف على آيات وسنن الحق سبحانه التى تحكم وتوجه تلك العلوم والظواهر الطبيعية، ولما فترت منهم الهمم وأفسدهم الترف وابتعدوا عن الجادة وركنوا إلى الدعة، وانشغلوا بظواهر العلوم عن حقيقتها، فانشغلوا

---

(١) سورة الذاريات آية ٢٠. (٢) سورة الطارق: آية ٥.

(٣) سورة ق آية ٦. (٤) سورة الروم: آية ٥٠.

(٥) سورة فاطر. الآيات من ٢٧- ٢٨. (٦) سورة الأعراف. آية ١٨٥

(٧) سورة يونس آية ١٠١

(٨) محمد منير شهران، الإسلام يدعو إلى العلم. القاهرة. المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، ١٩٦٢. ص ٧٠ - ٧١.

(٩) المرجع السابق، ص ٧٤ - ٩٧.

بالسفسطة والجدل العقيم، فانساقوا إلى ما انساق إليه غيرهم، فابتعدوا عن منهج الإسلام، وبعد أن كان المسلمون علماً على الإسلام وللإسلام صار الكثيرون منهم بسلوكهم من أبعد الناس عن الإسلام، وصاروا يحسبون على الإسلام، فضلوا الطريق وفقدوا هويتهم المميزة، وفقدوا أسباب القوة فتداعت عليهم الأمم والشعوب، ولقد تنبه للدرس علماء الغرب، فأخذوا بالأساليب الموضوعية الموصلة للغاية - وخاصة فى العصر الحديث - فراحوا يعملون عقولهم وحواسهم فى رصد ودراسة الظواهر الطبيعية، فتمكنوا من استئناس كثير من هذه الظواهر والسيطرة عليها والانتفاع بها، وتحقيق تقدم حضارى هائل فى تلك المجالات دفع بهم إلى المقدمة، وجعلهم يحتلون مكان الريادة والقيادة فى تلك المجالات.

وبالرغم من كل ذلك فإن تلك الأحداث والتطورات المعاصرة وإن كانت قد جعلت المسلمين يتوارون ويتراجعون إلى الخلف، فإن تلك الأحداث ذاتها هى التى جعلت القرآن والإسلام يعلو ويتقدم إلى الأمام، فلقد شاءت حكمة الخالق سبحانه أن تشير آيات كتابه المسطور لعديد من الآيات والسنن الكونية التى تضمنها واحتواها كتابه المنظور، والأمر المعجز حقاً هو ذلك الاتفاق والاتساق والتوافق التام بين تلك الآيات الكونية التى جاء بها القرآن الكريم منذ أربعة عشر قرناً، والصحيح من تلك السنن والقوانين الكونية التى اكتشفها وتوصل إليها علماء القرن العشرين[١]؛ وصدق الحق إذ يقول: ﴿**سنريهم آياتنا في الآفاق وفي أنفسهم حتى يتبين لهم أنه الحق**﴾[٢].

ولقد تبين لهم ذلك ومازالت تلك الأحداث والتطورات العلمية فى العصر الحديث تقدم البرهان تلو البرهان على مدى صدق وإعجاز ذلك الكتاب المسطور ومدى دقة منهجه.

وعلى ذلك فقد صار لزاماً على العلماء والمفكرين والباحثين فى العصر الحديث بعد أن تحاكموا فى مجال دراسة الظواهر والعلوم الطبيعية إلى السنن والآيات الكونية، التى أودعها الخالق سبحانه صفحات كتابه المنظور، فتمكنوا من استئناس كثير من الظواهر، وبعد أن أعملوا عقولهم وحواسهم فى دراستها ورصدها فتمكنوا من الكشف عن الآيات والسنن الكونية لكثير من تلك الظواهر، وبعد أن تكفلت تلك الآيات والسنن الكونية ذاتها بتقديم البرهان على مدى صدق وإعجاز تلك الآيات والسنن التشريعية التى أودعها الخالق سبحانه صفحات كتابة المسطور، ومن ثم فقد صار لزاماً على هؤلاء العلماء والمفكرين والباحثين أن يتحاكموا فى مجال دراسة الظواهر والعلوم

---

(١) للاستزادة أنظر: د. محمد جمال الدين الفندى، الإسلام وقوانين الوجود، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٢، ص ٦٣ - ١٣٠.

- جون كلوفرمونا وآخرون، الله يتجلى فى عصر العلم، ترجمة د. الدمرداش عبد المجيد سرحان، القاهرة: مؤسسة الحلبى وشركاه، ١٩٦٨.

(٢) سورة فصلت: آية ٥٣

الاجتماعية والنفسية إلى آيات الحق وسننه التشريعية التى تضمنها كتابه المسطور، مثلما تحاكموا إلى آياته وسننه الكونية التى تضمنها كتابه المنظور، فيجمعوا بين الحسنيين وتستقيم للإنسانية فى القرن العشرين أمورها النفسية والمعنوية والاجتماعية، مثلما استقامت أمورها المادية.

وإذا كان مثل هذا التحاكم قد صار لزاماً على هؤلاء، فإنه قد غدا أكثر لزاماً على العلماء والمفكرين والباحثين المسلمين، بعد أن ضلوا الطريق إلى التقدم والسعادة يوم أن هجروا التحاكم إلى كتاب ربهم وأهملوا العمل بتوجيهاته فى مجال العلوم والظواهر الطبيعية ففقدوا بذلك أسباب التقدم المادى وتخلفوا عن ركب التقدم والتطور والرفاهية، وكذلك بعد أن كاد أغلبهم يهجر التحاكم إلى آيات الكتاب الكريم، وأهملوا العمل بتوجيهاتها وأحكامها فى مجالات العلوم والظواهر النفسية والاجتماعية، فكأنهم أبوا على أنفسهم إلا أن يزيدوا الطين بلة، فيضيفوا إلى تخلفهم وتعاستهم المادية، يتماً نفسياً وشقاءً روحيًا(١).

ومن هذا المنطلق فإننا نهيب بالعلماء والمفكرين والباحثين عامة والمسلمين منهم خاصة بضرورة التحاكم إلى الشريعة الإسلامية للوقوف على حقيقة تلك الظواهر الاجتماعية والنفسية بصفة خاصة، وغيرها من الظواهر والأمور بصفة عامة. ولاشك أن ذلك يستوجب منا إلقاء بعض الضوء على الملامح الأساسية للمنهج الإسلامى فى التحاكم إلى الشريعة الإسلامية فى أى أمر من الأمور، ونستطيع أن نجمل أهم أسس المنهج الإسلامى فى التحاكم إلى الشريعة الإسلامية فيما يلى:

(أ) إن التحاكم هو أولاً وأساساً تحاكم إلى كتاب الله فى المقام الأول، وذلك استجابة لقول الحق لرسوله: ﴿**وأن احكم بينهم بما أنزل الله**﴾(٢).

واستجابة لقول الحكيم الخبير. ﴿**ومن لم يحكم بما أنزل الله فأولئك هم الظالمون**﴾(٣).

فهذا الكتاب الخالد الذى أنزله الله على رسوله هو المصدر الأول والأصيل لقواعد وأحكام الشريعة الإسلامية، وعنه يقول رسول الله: «**من اقتدي بكتاب الله لا يضل في الدنيا ولا يشقي في الآخرة**»(٤).

---

(١) د. رشدى فكار، لمحات عن منهجية الحوار والتحدى الإعجازى للإسلام ، القاهرة: مكتبة وهبه، ١٩٨٢، ص ٧٧

(٢) سورة المائدة. آية ٤٩

(٣) سورة المائدة آية ٤٥

(٤) أبو الأعلى المودودى، الخلافة والملك، تعريب. أحمد أدريس، الكويت دار القلم، ص ٣٨، نقلا عن المشكاة عن الدار قطنى، باب الاعتصام بالكتاب والسنة.

ويقينى أن هذا الكتاب الكريم قد حسم كافة القضايا والأمور، وأن قواعده وأحكامه قد نظمت وقننت لكل ما يهم الإنسان فى أخراه ودنياه، وذلك تصديقاً لقوله سبحانه **﴿ما فرطنا في الكتاب من شيء﴾**(1).

﴿ولقد جئناهم بكتاب فصلناه علي علم هدي ورحمة لقوم يؤمنون﴾(2)

وقوله سبحانه لرسوله: **﴿ونزلنا عليك الكتاب تبياناً لكل شيء وهدي ورحمة﴾**(3).

(ب) إن التحاكم بعد ذلك يكون إلى سنة رسول الله القولية والعملية باعتبارها الترجمة الأمينة والتفصيل والبيان لنص وروح كتاب الله والتجسيد الحى الواقعى لأحكامه وتوجيهاته، فإذا ما غمى علينا أمر من الأمور ولم نستطيع تبين حقيقته من كتاب الله فعلينا اللجوء إلى السنة المطهرة لاستجلاء وتوضيح وبيان حقيقة مثل هذه الأمور. ومن شاء فليقرأ قول الحق لرسوله الكريم : **﴿وأنزلنا إليك الذكر لتبين الناس ما نزل إليهم ولعلهم يتفكرون﴾**(4).

وعلى ذلك فرسول الله هو الأمين على تفسير وتفصيل وبيان ما ورد بكتاب الله، وعلى ذلك فقد وجب التحاكم إلى سنته؛ لاستجلاء وتوضيح أحكام الشريعة التى جاء بها كتاب الله، ولهذا فقد جعل الحق سبحانه طاعة الرسول من طاعة الله، فقال سبحانه: **﴿من يطع الرسول فقد أطاع الله﴾**(5) ، وقال سبحانه: **﴿يا أيها الذين آمنوا استجيبوا لله وللرسول إذا دعاكم لما يحييكم﴾**(6). وقال سبحانه: **﴿وأقيموا الصلاة وآتوا الزكاة، وأطيعوا الرسول لعلكم ترحمون﴾**(7). وقال سبحانه: **﴿واتبعوه لعلكم تهتدون﴾**(8). وقال سبحانه: **﴿وما آتاكم الرسول فخذوه وما نهاكم عنه فانتهوا﴾**(9).

وصدق الرسول ﷺ إذ يقول: «تركت فيكم أمرين لن تضلوا ما إن تمسكتم بهما: كتاب الله، وسنة رسوله»(10).

(جـ) التحاكم إلى اجتهاد العلماء والفقهاء وأولى الأمر لبيان وتوضيح ما عمى علينا من أمور، ولم نستطع أن نهتدى إلى حقيقتها بالتحاكم إلى كتاب الله وسنة الرسول، وذلك مصداقاً لقوله سبحانه:

﴿ياأيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم﴾(11)

---

(1) سورة الانعام: آية ٣٨ (2) سورة الاعراف: آية ٥٢.
(3) سورة: النحل: آية ٨٩. (4) سورة النحل: آية ٤٤.
(5) سورة النساء: آية ٨٠ (6) سورة الانفال: آية ٢٤
(7) سورة النور. آية ٥٦ (8) سورة الاعراف آية ١٥٨
(9) سورة الحشر: آية ٧
(10) أبو الأعلى المودودى، الخلافة والملك، مرجع سابق، ص ٣٨ نقلا عن المشكاة عن الموطأ، باب الاعتصام بالكتابة والسنة، وكنز العمال حديث رقم ٨٧٧، ٩٤٩ ٩٥٥، ١ ١٠
(11) سورة النساء آية ٥٩

ولقد تصالح العلماء على أن الاجتهاد محكوم بضوابط ثلاثة[1]:

١- وجوب مطابقة الاجتهاد لمقاصد الشريعة الإسلامية وأصولها.

٢- أن يكون بهدف سد ضرورة حقيقية أو لرفع مشكلة أساسية.

٣- أن يكون مقبولاً ومتفقاً عليه من عامة العقول.

ونستطيع أن نلمس هذا المنهج في التحاكم في هدى رسول الله في حديثه إلى معاذ بن جبل حين بعثه إلى اليمن والياً عليها[2]:

فسأله: بماذا تحكم يا معاذ؟ قال: بكتاب الله ، قال: فإن لم تجد؟ قال: بسنة رسول الله ، قال: فإن لم تجد؟ قال أجتهد برأيّ، لا آلو. فقال رسول الله ﷺ : الحمد لله الذي وفق رسولَ رسولِ الله.

تلك هي أهم أسس الشريعة الإسلامية في التحاكم إليها للوقوف على حقيقة أي أمر من الأمور، وتلك الأسس المنهجية يكاد يجمع عليها أغلب الفقهاء، ولكننا نود أن ننبه في هذا الخصوص إلى أصل هام من الأصول الإسلامية في التحاكم، وهو أنه إذا انتهى بنا التحاكم إلى الاجتهاد، وإذا انتهى بنا الاجتهاد إلى الاختلاف حول حقيقة أي أمر من الأمور فأن الشريعة الإسلامية توجب على المجتهدين رد الأمر إلى الأصول الإسلامية، وهما كتاب الله وسنة رسوله، والاحتكام إليهما، حتى يتبين وجه الخطأ والصواب في اجتهادات المجتهدين، وذلك استجابة لقول الحق سبحانه: **﴿فإن تنازعتم في شيء فردوه إلي الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلا﴾**[3].

والغريب في الأمر أنه بالرغم من وضوح هذا الأصل، فإننا إذا استقرأنا واقع حال اجتهادات الفقهاء والباحثين حول عديد من الأمور الإسلامية نجد أنهم، وقد اختلفت آراؤهم وانقسمت مواقفهم تجاه حقيقة هذه الأمور، فإنهم قد نسوا أو تناسوا هذا الأصل وتقاعسوا عن رد الأمر مرة أخرى إلى كتاب الله وسنة رسوله للاستضاءة بهديهما في الوقوف على حقيقة تلك الأمور موضع الاختلاف والتنازع، ولعل موقف الفقهاء والباحثين المسلمين من حقيقة شروط ومقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام. والذي سوف نتناوله في البند التالي- كفيل بتقديم البرهان الكافي على مدى صدق ما ذهبنا إليه.

---

(١) أبو الأعلى المودودي، الحكومة الإسلامية، القاهرة المختار الإسلامي ١٩٧٧ ص ١٢٦، نقلاً عن كتاب الاعتصام للشاطبي

(٢) المرجع السابق ص ١٣١ نقلا عن الترمذي، باب الاحتكام، وابوداود كتاب الأقضية

(٣) سورة النساء الآية ٥٩

تاسعاً: مظاهر وأسباب اختلاف الفقهاء المسلمين تجاه حقيقة المقومات والشروط القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري للدولة الإسلامية:

(أ) **مقدمـة**: يجدر بنا أن نشير إلى أن الفقه الإدارى الإسلامى فى تصديه لدراسة القيادة الإدارية قد أولى عناية ملموسة بمستوى القائد الإدارى الأعلى للدولة الإسلامية، ولاشك أن ذلك يتوافق مع ما لهذا المستوى من أهمية، وما لدوره من خطورة وآثار تنعكس وتمتد إلى كافة المستويات الإدارية الأدنى، وسوف ننحو هذا النحو فى دراستنا وبحثنا عن حقيقة القيادة الإدارية فى الإسلام، وذلك من منطلق أن الحديث عن الإمام أو القائد الإدارى الأعلى للدولة الإسلامية، هو حديث عن القيادة على مستوى المبدأ والدرجة والأهمية، فالحديث عن الامام أو الخليفة أو أمير المؤمنين، وغير ذلك من الألقاب التى تطلق على القائد الإدارى الأعلى للدولة الإسلامية إن هو إلا حديث عن أحد مستويات القيادة الإدارية، وإن كان الحديث عن هذا المستوى الإدارى يمثل حديثاً عن أعلى مستوى من المستويات القيادية وأخطرها أثراً، ولاشك أنه وأن كان من الهين على الفكر الإنسانى عامة -والفقه الإدارى الإسلامى خاصة- أن تختلف وتتباين مواقفه فيما يتعلق بالوقوف على حقيقة المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها فى كافة المستويات القيادية[1]. فإن من الخطير أن يمتد هذا الاختلاف والتباين ليشمل موقف هؤلاء من حقيقة المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الأعلى للدولة -أعلى درجات القيادة- خاصة ونحن نعلم أن هؤلاء القادة هم الذين بيدهم سلطة انتقاء واصطفاء المستويات القيادية الأدنى.

كما يجدر بنا أن نشير كذلك إلى أن الفقه الإدارى الإسلامى قد درج إلى تقسيم المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الأعلى للدولة الإسلامية إلى مقومات- أو أركان- واشتراطات، ولقد تعارف الفقه الإسلامى على تعريف المقوم- أو الركن- وفقا لما يلى[2]:

«الركن: جزء من حقيقة الشىء» وعلى ذلك فالمفهوم أو الركن- يمثل قوام الشىء، ويلزم وجوده لوجود الشىء.

أما الشروط -أو الشرط- فقد تعارف الفقه الإسلامى على أن[3]:

«الشروط: هو أمر خارج عن حقيقة الشىء، وليس من أجزائه، وإن كان وجود الشىء صحيحاً - يتوقف على وجوده» وعلى ذلك فالشرط لازم لصحة انعقاد الشىء،

(١) فيما عدا مستوى القائد الإدارى الأعلى للدولة.

(٢) عبد الوهاب خلاف (الشيخ)، علم أصول الفقه، القاهرة مكتبة الدعوة الإسلامية، ودار القلم، ط ٨، بين تاريخ، ص١١٩

(٣) المرجع السابق، ص ١١٨

وإن كان لا يلزم وجود الشرط – مع وجود الشيء – ولكن يترتب على غيابه وجود خلل فى صفة الشيء وعدم صحته.

وسوف ننحو أيضا هذا النحو فى دراستنا وبحثنا عن حقيقة القيادة الإدارية من خلال التحاكم إلى الشريعة الإسلامية.

والآن وبعد هذا الإيضاح فسوف نتناول المواقف المختلفة – بل والمتباينة فى بعض الأحيان – لفقهاء الفكر الإدارى الإسلامى تجاه حقيقة المقومات والشروط القيادية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الأعلى للدولة الإسلامية، ثم نتتبع ذلك بأسباب هذا الاختلاف.

(ب) **مظاهر اختلاف مواقف فقهاء الفقه الإداري الإسلامي من حقيقة المقومات والشروط القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الأعلي للدولة الإسلامية:** لتبين حقيقة مواقف فقهاء الفقه الإدارى الإسلامى فى هذا الصدد، فسوف نقوم فيما يلى بتقديم عدد من النماذج لمواقف هؤلاء الفقهاء قديماً وحديثاً من هذه المقومات والشروط القيادية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الأعلى للدولة الإسلامية، أماماً كان لقبه أم غير ذلك:

نماذج من مواقف قدامي الفقهاء من مقومات وشروط الإمامة:

النموذج الأول : مقومات واشتراطات الإمامة عند فقهاء الحنفية(١):

١- الإسلام　　　　٢- الذكورة

٣- الحرية　　　　٤- العقل

٥- الشجاعة　　　　٦- القرشية، أى: يكون من قريش

وهم يرون أن تلك الشروط الستة هى الشروط الواجب توافرها ومراعاتها فى الإمامة، ويرون أن غير ذلك من الشروط إنما هى مكملات ترجح من وجدت فيه على من عداه.

ولعلنا نلاحظ من التناول السريع لتلك الشروط أن الشرطين الأول والرابع – الإسلام والعقل – من الأمور البدهية، وسوف نلحظ تكرار مثل هذه الشروط وما شابهها– كشرط البلوغ والكفاية الجسمية والحرية، فماذا يتصور فى إمام المسلمين غير أن يكون مسلماً بالغاً عاقلاً، ثم أليس الإسلام لا يكلف به إلا الإنسان البالغ العاقل(٢)، فالقاصر

(١) حاشية زين الدين قاسم على المسايرة للكمال بن الهمام، القاهرة: مطبعة السعادة، مصر، ٢١٧٤هـ ، ص ١٦٤.

(٢) حديث الرسول عليه الصلاة والسلام. «رفع القلم عن ثلاث. عن النائم حتى يستيقظ وعن الصبى حتى يحتلم، وعن المجنون حتى يعقل».

رفع عنه التكليف ومن ذهب عـقله رفع عنه التكليف فكان والأمر كـذلك من الواجب الاقتصار على شرط الإسلام -إن كان لابد من ذكره- وهو يشمل كما بينا شرطى العقل والبلوغ.

النموذج الثانى : مقومات وشروط الإمامة عند الماوردى[1] :

١- العدالة على شروطها الجامعة.

٢- العلم المؤدى إلى الاجتهاد فى النوازل والأحكام.

٣- سلامة الحواس من السمع والبصر واللسان، ليصح معها مباشرة ما يدرك بها.

٤ - سلامة الأعضاء من نقص يمنع من استيفاء الحركة وسرعة النهوض.

٥- الرأى المُفْضِي إلى سياسة الرعية وتدبير المصالح.

٦- الشجاعة والنجدة المؤدية إلى حماية البيعة وجهاد العدو.

٧- النسب، وهو أن يكون من قريش ، لورود النص فيه.

نماذج من مواقف الفقهاء المعاصرين من مقومات وشروط الامامة:

النموذج الأول: مقومات وشروط الإمامة (الرياسة) التى انتهى إليها أحد الفقهاء المعاصرين[2]:

١- العدالة . ٣- الكفاية الجسمية .

٢- الاجتهاد . ٤- الكفاية النفسية .

٥- أن يكون من قريش، وهو شرط تفضيل .

٦- صحة الرأى فى السياسة والإدارة والحرب .

٧- الإسلام . ٩- العقل .

٨- البلوغ . ١٠- الحرية

١١- الذكورة .

١٢- أن يكون أفضل من غيره فيما يحصل فيه التفاضل من شروط.

والملاحظ أن غالبية هذه الشروط التى انتهى إليها - من بحثه - الدكتور/ محمد رأفت عثمان يكاد يتطابق جانب منها مع غالبية الشروط التى أوردها فقهاء الحنفية،

(١) أبى الحسن على بن محمد بن حبيب البصرى الماوردى، الأحكام السلطانية والولايات الدينية، مراجعة د. محمد فهمى السرجانى، القاهرة، المكتبة التوفيقية ١٩٧٨، ص ٦

(٢) د. محمد رأفت عثمان، رياسة الدولة فى الفقه الإسلامى، مرجع سابق، ص ١٢٠

والجانب الآخر منها مع الاشتراطات التى أوردها الإمام الماوردى، وإن كنا نجده فى ذات الوقت قد تغاضى عن الشجاعة كشرط من شروط الإمامة مخالفاً فى ذلك كلاً من فقهاء الحنفية والإمام الماوردى، كما زاد على الشروط التى أوردها شرطى البلوغ والكفاية النفسية- ويجدر بنا الإشارة إلى تحفظ الدكتور/ محمد رأفت عثمان بعد أن أورد تلك القائمة الإجمالية لشروط الإمامة التى نص عليها الفقهاء، حيث يرى أن جماهير العلماء قد اتفقت على بعض هذه الشروط، واختلفت فى بعضها الآخر، ويرى أن ذلك أمر طبيعى نظرا لأنه لم يرد نص إلا فى شرط القرشية وأما ما عدا هذا الشرط فاشترطه العلماء: لأن هذا المنصب يقتضيه ومن الطبيعى والأمر كذلك أن تختلف وجهات نظرهم(١)

وإذا رجعنا الى هذه الشروط نجد أن غالبيتها مختلف عليها من الفقهاء فيما عدا شروط الإسلام والعقل والكفاية الجسمية والذكورة، ولاشك أن الشروط الثلاثة الأولى شروط بدهية، ومن ثم لايتبقى إلا شرط الذكورة هو الذى حدث حوله اجماع من الفقهاء أما باقى الشروط فمختلف عليها(٢)

النموذج الثاني: كما يجدر بنا الإشارة الى شروط الإمامة التى أوردتها اللجنة العليا المنبثقة عن المؤتمر الثامن لمجمع البحوث الإسلامية بالأزهر الذى انعقد بالقاهرة فى ذى القعدة ١٣٩٧هـ الموافق اكتوبر ١٩٧٧م، والمشكلة برئاسة الإمام الأكبر الدكتور عبدالحليم محمود شيخ الأزهر ورئيس المجمع، والسادة أعضاء لجنة الأبحاث الدستورية بالمجمع، ونخبة من كبار الشخصيات المشتغلين بالفقه الإسلامى، والقانون الدستورى تلك اللجنة التى قامت بوضع مشروع الدستور الإسلامى لتسترشد به أى دولة تريد أن تأخذ الشريعة الإسلامية منهاجاً لحياتها(٣) وتلك الشروط التى وردت بالباب الخامس من مشروع الدستور الإسلامى، المادة ٤٧ هي(٤) :

١ - الإسلام .	٢ - الذكورة .
٣ - البلوغ .	٤ - العقل .
٥ - الصلاح	٦ - العلم بأحكام الشريعة .

ومما يجدر الإشارة إليه أن الدكتور مصطفى كمال وصفي عضو اللجنة يختلف معها حول تلك الشروط، ويرى أن الشروط الواجب توافرها فى الإمام هى الشروط

---

(١) المرجع السابق، ص ١٢١ - ١١٢

(٢) انظر المرجع السابق، ص١٢٢-١٢٣، ١٢٧، ١٢٩-١٣٠، ١٣٤، ١٤٥، ١٦٥، ١٧٠، ١٧٢-١٧٣، ٢١٤

(٣) د. مصطفى كمال وصفى، مصنفه النظم الاسلامية، القاهرة مكتبة وهبة، ١٩٧٧، ص٦٨١

(٤) المرجع السابق، ص٦٩٨

الواجب توافرها فى القاضى[1] ، ولقد أورد الإمام الماوردى ثمانية شروط ينبغي توافرها فى القاضى وهى[2]

١ - البلــــوغ .	٢ - الذكــــورة
٣ - العقــــل .	٤ - الحريــــة
٥ - الإســـلام .	٦ - العدالـــــة .
٧ - السلامة فى السمع والبصر .	٨ - العلم بأحكام الشريعة .

وكأنه يرى إضافة كل من الحرية، العدالة، وسلامة السمع والبصر لشروط الإمامة.

(جـ) أسباب هذا الاختلاف فى مواقف فقهاء الفكر الإدارى الإسلامى:

على ضوء ماسبق يتبين لنا أن العلماء والفقهاء المسلمين ليس لهم موقف موحد من المقومات والشروط التى يجب أن تكون عليها الإمامة الرشيدة، لدرجة أن شرط القرشية الذى أوردته غالبية الفرق الإسلامية وغالبية الفقهاء السابقين على أنه الشرط الوحيد من بين شروط الإمامة الذى ورد فيه نص - قد أغفلته اللجنة المنبثقة عن المؤتمر الثامن لمجمع البحوث الإسلامية بالأزهر من بين شروط الإمامة.

ولعل السبب فى ذلك أن غالبية الفقهاء والعلماء والباحثين المسلمين يرون أن شروط الإمامة فى الإسلام هى من الأمور التى يجب إعمال الرأى والاجتهاد فيها، وهى تلك الأمور التى سكت عنها الكتاب والسنة، ومن ثم جاز لهم أن يجتهدوا فى ذلك، ومن ثم فقد اختلفت آراؤهم واجتهاداتهم، ومن ثم فقد تشابهت مواقفهم مع مواقف الفكر الإنسانى غير الإسلامى.

ولكن هل يعنى تماثل الظواهر تماثل العلل والبواطن؟ إننا لانعتقد ذلك، فالمنطلقات الفكرية والعقائدية للفكر الإنساني الإسلامى تختلف عن المنطلقات الفكرية والعقائدية للفكر الإنسانى غير الإسلامى، فهنا إيمان بإله واحد وكتاب واحد ونظرية واحدة ومنهج واحد للحياة، وهناك إيمان بآلهة وأرباب مختلفة وكتب ونظريات ومناهج وضعية عديدة ومتباينة. ولذلك يتبين لنا أن الاختلاف والتباين هو سمة من سمات الفكر الإنسانى غير الإسلامى، ولكن ما العلة وراء ذلك الاختلاف والتباين فى موقف الفكر الإنسانى الإسلامى المتمثل فى اختلاف مواقف الفقهاء المسلمين تجاه شروط الإمامة أو القيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام، وخروجهم على مقتضى المنهج الإسلامى الذى يؤمن بالوحدانية والوحدة، ولا يقر التعدد والاختلاف والفرقة، خاصة تجاه تلك الأمور الهامة

---

(١) المرجع السابق، ص٦٩٨، الهامش.

(٢) أبى الحسن الماوردى، مرجع سابق، ص٧٢ - ٧٣

والخطيرة الشأن، إن علة ذلك الاختلاف والتباين إنما يعود لأخطاء منهجية وموضوعية وقع فيها فقهاء الفكر الإدارى الإسلامى، ولقد استحييت أن أجهر بهذا الرأى وترددت كثيراً، وأخيراً فإنى أجهر به ابتغى وجه الحق – والله هو الحق والله هو المستعان – فإن أصبت فذلك من فضل الله، وإن كانت الأخرى فحسبى خلوص القصد، ونتناول فيمايلى بيان تلك الأخطاء:

الخطأ الأول: خطأ منهجى. ونستطيع أن نتبين هذا الخطأ، إذا علمنا أن فقهاء الفكر الإدارى الإسلامى فى سعيهم للوقوف على شروط الإمامة التى تتمثل فيها قمة القيادة الإدارية العليا للدولة الإسلامية، قد التمسوا الوقوف عليها فى السنة المطهرة، فانتهى بهم البحث إلى أنه لا يوجد إلا نص واحد جاءت به السنة، وهو شرط القرشية، ومن ثم فقد لجأوا إلى الاجتهاد لاستكمال باقى الشروط، فانتهى بهم اجتهادهم إلى الاختلاف، وعند ذلك جاء خطأهم المنهجى، فمنهج الإسلام فى ذلك واضح فالآية (٥٩) من سورة النساء تقول:

﴿فإن تنازعتم فى شىءٍ فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلا﴾.

والآية العاشرة من سورة الشورى تؤكد نفس المعنى:

﴿وما اختلفتم فيه من شئ فحكمه إلى الله﴾

والرسول قوله يوافق ماذهبت إليه هاتان الآيتان الكريمتان: فعن النبى ﷺ قال:

«تركت فيكم أمرين لن تضلوا ما إن تمسكتم بهما: كتاب الله وسنة رسوله»(١) .

وقال النبي صلى الله عليه وسلم: **«من اقتدى بكتاب الله لايضل فى الدنيا، ولا يشقى فى الآخرة»**(٢) .

وذلك هو القول الحق، فما كان لنا ان نختلف وبيننا كتاب ربنا ومن بعده الثابت قولا وعملا وتقريرا من سنة رسول الله. ويقينى أن كتاب الله به من القواعد والأصول والأحكام والتوجيهات مايقى المسلمين شرور الفرقة والاختلاف، فآيات الحق تقول:
﴿ذلك الكتاب لاريب فيه هدى للمتقين﴾(٣)

فذلك الكتاب الذى لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه والذى تكفل الله بحفظه، والذى يقول فى حقه رب العزة **﴿ولقد جئناهم بكتاب فصلناه على علم هدى ورحمة لقوم يؤمنون﴾**(٤) .

---

(١) أبو الأعلى الوردى، الخلافة والملك، مرجع سابق، ص٣٨، نقلا عن: المشكاه عن الموطأ، باب الاعتصام بالكتاب والسنة.

(٢) المرجع السابق، ص٣٨، نقلا عن. المشكاه عن الدارقطنى، باب الاعتصام بالكتاب والسنة.

(٣) سورة البقرة آية ٢ (٤) سورة الأعراف. آية ٥٢.

ويقول فى حقه رب العزة أيضاً: ﴿ما فرطنا فى الكتاب من شئ﴾[1] ، هذا الكتاب قد جعل فيه رب العزة بياناً لكل شئ ﴿ونزلنا عليك الكتاب تبياناً لكل شئ وهدى ورحمة﴾[2] فإذا غمى علينا ولم نستطع أن نستخلص من بين آياته مايعيننا على تفهم حقيقة أمر من الأمور لجأنا إلى السنة القولية والعملية الترجمة الحقيقية الأمينة لنص وروح القرآن والتجسيد الحى الواقعى لأحكامه وتوجيهاته، نستوضح منها مايعيننا على تفهم حقيقة ذلك الأمر. فإن غمى علينا من أمر السنة المطهرة مايعيننا على استيضاح حقيقة ذلك الأمر اجتهدنا، واجتهادنا محكوم بالضوابط الثلاثة التى سبق أن أشرنا اليها فى الجزء السابق وهى:

الأول: أن ما ينتهى إليه اجتهادنا يتحتم مطابقته لمقاصد الشريعة الإسلامية.

الثانى: أن تقبله عامة العقول التى يقدم اليها.

الثالث: أن يكون بهدف سد ضرورة حقيقية أو لرفع مشكلة أساسية.

وعلى هذا لا يكون الاجتهاد اجتهاداً إذا لم تتحقق فيه تلك الضوابط، فإذا نظرنا فى اجتهاد الفقهاء تجاه شروط الإمامة نجد أن الاختلاف والتباين فى مواقف الفكر الإنسانى تجاه سمات وشروط القيادة أو الامامة الرشيدة، قد وصل إلى حد الرأى ونقيضه وإلى حد الاختلاف حول الشرط الوحيد – على حد قول غالبية الفقهاء – الذى ورد فيه نص، فهناك من يرى بوجوبه، وهناك من يرى بعدم وجوبه، ولعل ذلك يوضح لنا أن اجتهاد فقهاء الفكر الإدارى الإسلامى فى هذا الخصوص يصعب على عامة العقول أن تتقبله، وأن هذا الاجتهاد لم يؤد لرفع المشكلة الأساسية موضوع الاجتهاد فمازال التساؤل حول حقيقة المقومات والشروط الواجب توافرها فى القيادة الإدارية الرشيدة، مطروحاً نظراً لذلك الاختلاف فى المواقف تجاه تلك المقومات والشروط القيادية، فهل هى..؟[3]

- شروط السلف والفقهاء السابقين؟ وأى الشروط من شروط الفقهاء السابقين هى الاشتراطات الصحيحة؟
- أم هى شروط الخلف والفقهاء المعاصرين؟ وأي شروط من شروط الفقهاء المعاصرين هى الشروط الحقيقية التى يجب توافرها فى القيادة الرشيدة من وجهة نظر الإسلام؟

---

(١) سورة الأنعام. آية ٣٨

(٢) سورة النحل: آية ٨٩

(٣) أبو الأعلى المودى، الحكومة الإسلامية، مرجع سابق ص١٢٦

وعلى ذلك فلم يتحقق من الاجتهاد مانرجوه وحدث الاختلاف، وضلت منا الحقيقة، فكان من الواجب إذاً الاحتكام إلى كتاب الله من جديد، إعمالاً لنص الآية السابق الإشارة إليها من سورة الشورى **﴿وما اختلفتم فيه من شئ فحكمه إلى الله﴾**

وقال الرسول عليه الصلاة والسلام: **«من اقتدى بكتاب الله لا يضل فى الدنيا ولا يشقى فى الآخرة»**.

ولاشك أن عدم قيام رجال الفقه الإدارى الإسلامى برد الأمر فى تلك الاختلافات إلى كتاب الله، وعدم تحاكمهم إليه والاستضاءة بنوره، والاهتداء بهديه لدرء هذه الاختلافات فى مواقف الفقه الإدارى الإسلامى، وتبين جوانب الخطأ والصواب فى تلك المواقف، لاشك أن هذا المسلك من جانبهم يعد خطأ منهجياً لاشك فيه، فيه خروج على المنهج الإسلامى.

الخطأ الثانى: خطأ موضوعى: حيث نجد أن هؤلاء الفقهاء، وقد احتكموا إلى السنة، فإنهم قد أخذوا بحديث وتركوا حديثاً، علماً بأن الحديث المتروك لم يحدث عليه اختلاف، كما حدث على الحديث الذى أخذوا به، بالاضافة الى أن الحديث المتروك أقوى دلالة وأكثر وضوحاً، من حيث ارتباطه بمقومات وشروط القيادة ويوافق آيات الكتاب الكريم، ولست أدرى حقيقة لماذا لم ينص على هذا الحديث ضمن الشروط المطلوبة فى الإمامة ؟، فلقد ورد عن رسول الله أنه قال لمن سأله الولاية أو الامارة: «إنا والله لا نولى على هذا العمل أحداً سأله ولا أحداً حرص عليه».

قالها الرسول لرجلين من بنى عمومة الصحابى الجليل أبى موسى الأشعرى، والحديث نصه فى صحيح مسلم(١) :

«عن أبى موسى الأشعرى قال: دخلت على النبى أنا ورجلان من بنى عمى، فقال أحد الرجلين يارسول الله، أمرنا علي بعض ما ولاك الله، وقال الآخر مثل ذلك، فقال: إنا والله لا نولى على هذا العمل أحدا سأله ولا أحدا حرص عليه» صدق رسول الله، فإن هذا العمل لايتولاه من طلبه وحرص عليه وسعى إليه، قالها رسول الله لهذين الرجلين، ولأكثر من صحابى جليل مؤكداً على نفس هذا المعنى الحق. قالها لعمه العباس، وقالها لعبدالرحمن بن سمرة وقالها لأبى ذر، وقالها لعامة المسلمين. فعن أبى هريرة عن النبى ﷺ أنه قال(٢) «إنكم ستحرصون على الإمارة وستكون ندامة يوم القيامة، فنعمت المرضعة وبئست الفاطمة».

ويوضح الرسول لماذا الحرص على الإمارة عاقبته الندامة فى حديثه لعبد الرحمن ابن سمرة:

---

(١) صحيح مسلم، حـ٦ كتاب الامارة، ص٦

(٢) صحيح البخارى حـ٤ كتاب الأحكام، ص٢٢٥

فعن عبدالرحمن بن سمرة قال. قال النبى صلى الله عليه وسلم[1]

«يا عبدالرحمن بن سمرة لاتسأل الإمارة، فإنك إن أعطيتها عن مسألة، وكلت إليها وإن أعطيتها عن غير مسألة أعنت عليها».

والعون والتوفيق فى هذا الأمر لايكون إلا من العلى القدير، وللذين لايريدون علواً علي عباد الله ولا فساداً فى الأرض، أما من سعى إلى القيادة أو الامامة وطلبها أو حرص عليها، فقد حرم من عون الله وتوفيقه؛ لأنه ما أقدم على ذلك إلا للدنيا لا للدين، أو إذا أحسنا الظن به فجهلاً بأمرها. فالإنسان المؤمن لايضمن النجاة من النار، والفوز بالجنة، وهو موكول إليه أمر نفسه، فما باله وقد سعى ليتحمل الأمانة والمسئولية عن غيره ويتولى رعايتهم وإمارتهم، ومن أجل هذا حذر الرسول الكريم من عظم هذا الأمر وجسامة تلك المسئولية، ولقد روى أبوهريرة عن النبى عليه الصلاة والسلام أنه قال[2] : **«ويل للأمراء، ويل للعرفاء، ويل للأمناء، ليتمنين أقوام يوم القيامة أن ذوائبهم كانت متعلقة بالثريا يتذبذبون بين السماء والأرض، ولم يكونوا عملوا على شئ».**

والأحاديث فى هذا المعنى كثيرة وتؤكد كلها ماسبق أن أشرنا إليه أن الذى يُقبل على تلك المخاطرة الجسيمة، ويحرص عليها ويطلبها ويسعى إليها، لابد أنه فى الأعم الأعظم إن هو إلا رجل باع آخرته بدنياه، وأراد المال أو السلطان، أو كلاهما معاً من أجل ذلك حرم عون الله وتوفيقه له فى هذا الأمر الذى سعى اليه وحرص عليه فالله يقول فى كتابه الحكيم: **﴿تلك الدار الآخرة نجعلها للذين لايريدون علواً فى الأرض ولا فساداً﴾**[3] .

فكل إنسان محكوم بغاياته، ومن أجل ذلك شرع لنا الرسول الكريم على ضوء هدى القرآن كتاب الله الحكيم أصلاً كبيراً وشرطاً عظيماً من شروط الأمامة أو القيادة الرشيدة، وهو: إن أصلح الناس لهذا الأمر من لم يسأله أو يحرص عليه.

وعلي هذا، فإن الزاهد المعرض عن هذا الأمر هو من أصلح الناس للقيادة، وإذا كان الرسول يقول فى حق من طلب هذا الأمر:

«إن أخونكم عندنا من طلبه»[4] وعليه فان آمن الناس علي هذا الأمر من لم يطلبه ويحرص عليه إذا توافرت لديه القدرة والكفاءة، ولاشك أنه قد وضح لنا الآن أن من أولى شروط الأهلية لهذا الأمر هو عدم الحرص عليه أو السعى إليه، والخشية والخوف من عدم القيام بحق تلك المسئولية الجسيمة الملقاة على عاتق كل من وكل إليه أمر

---

(١) المرجع السابق، جـ٤، كتاب الأحكام، ص٢٣٤

(٢) نيل الأوطار الشوكانى، مرجع سابق، جـ٤، باب التشديد فى الولاية، ص٢٩٢

(٣) سورة القصص. آية ٨٣

(٤) سنن أبوداود، كتاب الامارة، باب ٢

توجيه الآخرين ورعاية شئونهم. لذلك فاننا نرى أن عدم الأخذ بهذا الحديث[1] من جانب غالبية الفقهاء ضمن شروط الأهلية أو القيادة الرشيدة يحتاج الى وقفة موضوعية، خاصة وإن هناك آيات من كتاب الله لها صلة بالصلاحية والأهلية للقيادة، وكذلك أحاديث أخرى للرسول شأنها شأن الحديث السابق لم يأخذ الفقهاء بها ضمن شروط القيادة أو الإمامة[2] ، ومن ذلك تلك الآيات من الذكر الحكيم التى تتحدث عن وجوب اللين وخفض الجناح فى تعامل القائد الرسول لأمته:

﴿فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك، فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله، إن الله يحب المتوكلين﴾[3] ﴿ واخفض جناحك للمؤمنين ﴾[4] ويتكرر نفس هذا المعنى فى آية أخرى: **﴿واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين﴾[5]** .

وذلك الحديث الذى يدعو إلى الرفق بالرعية من جانب الولاة والأمراء، فعن عبدالرحمن بن شماسة عن عائشة أنها قالت[6]: سمعت النبى يقول فى بيتى هذا:

«اللهم من ولى من أمر أمتى شيئاً فشق عليهم فاشقق عليه، ومن ولى من أمر أمتى شيئاً فرفق بهم فأرفق به»، وعلى هذا فإننا إذا نظرنا من الناحية الموضوعية لشروط الإمامة على ضوء ماسبق من آيات وأحاديث يغلب علينا أن الفقهاء المسلمين قد جانبهم التوفيق فى تناول وتحديد شروط الإمامة، إذ أخذوا بحديث واحد اختلفوا عليه وتشككوا فى موافقته لآيات كتاب الله، وتركوا أحاديث متفقاً عليها ومقطوعاً بموافقتها لآيات كتاب الله، ولاشك أن هذا خطأ موضوعى لا يقل عن الخطأ المنهجى الذى سبق أن أشرنا إليه.

من ذلك كله فإننا نرى أن الفقهاء المسلمين قد جانبهم التوفيق فى تناولهم شروط الإمامة، ومن ثم شروط القيادة الرشيدة نتيجة تلك الأخطاء المنهجية والموضوعية، والتى كان من حصيلتها هذا الاختلاف والتباين فى مواقفهم تجاه شروط الإمامة والقيادة الرشيدة فى الإسلام.

وعلى ضوء كل ماسبق يتضح لنا بجلاء تام مدى أهمية وضرورة رد الأمر والتحاكم إلى كتاب الله أولاً، ثم الثابت قولاً وعملاً من سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم ثانياً، من أجل الوقوف على الشروط القيادية الواجب توافرها فى القيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام.

---

(١) يجدر بنا أن نشير هنا الى أن العالم الإسلامى أبو الأعلى المودودى قد أشار الى أن طلب السلطة ممنوع، وجعل ذلك من أسس بناء الدولة الإسلامية، انظر كتابيه. الحكومة الإسلامية، مرجع سابق، ص٢٠٦، الخلافة والملك، مرجع سابق ص٤٤ ولكنه لم يضعها بين اشتراطات الامامة، انظر المرجع السابق - الخلافة والملك، ص١٦٨.

(٢) سوف نتناول تلك الآيات القرآنية والأحاديث النبوية وغيرها من الآيات والأحاديث بتوسع فى الجزء التالى.

(٣) سورة آل عمران، آية ١٥٩

(٤) سورة الحجر آية ٨٨

(٥) سورة الشعراء آية ٢١٥

(٦) صحيح مسلم، كتاب الامارة، جـ٦، ص٧

الباب الثالث

القيادة الإدارية ،مقوماتها وشروطها القيادية في الشريعة الإسلامية

المقدمة

منهج الباحث فى الوقوف على المقومات والشروط القيادية الإسلامية

بينا فيما سبق كيف أخفق الفكر الإدارى المعاصر فى الوقوف على حقيقة القيادة الإدارية بتحاكمه إلى آرائه ونظرياته وأبحاثه ودراساته، وبينا بعض الأسباب التى أدت إلى هذا الإخفاق بمنطوق الشروط التى تعارف عليها الفكر الإدارى والفكر الإنسانى بصفة عامة لصحة مناهج البحث وعمليات القياس، وبينا مدى خلل وقصور مناهج البحث وعمليات القياس المستخدمة فى مجال البحث عن حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية وغيرها من الظواهر الاجتماعية والنفسية، وانتهينا كذلك إلى أنه حتى بمقتضى تلك الشروط ذاتها يصبح التحاكم الى الله الخالق سبحانه للوقوف على حقيقة تلك الظواهر النفسية والاجتماعية ضرورة علمية من وجهة نظر المسلم وغير المسلم، فتلك الضرورة العلمية هى المنطلق الأساسي الذى نُخاطب به من خلال هذا البحث عموم الباحثين – مسلمين وغير مسلمين – نحو وجوب التحاكم إلى خالق الإنسان – سبحانه وتعالى – بمقتضى تلك الشروط العلمية التى تعارف عليها العلماء والمفكرون الوضعيون فى العصر الحديث، والتى سبق مناقشتها وبيانها تفصيلاً فى الفصلين الثالث والرابع من هذا البحث، هذا فضلا عن أن التحاكم إلى الله سبحانه وإلى منهجه القويم فوق أنه ضرورة علمية، فإنه من قبل ومن بعد ضرورة إيمانية تستوجب من كل مؤمن بالله ربًا وإلهاً خالقاً، أن يتحاكم فى أموره كلها إلى الله وكتبه ورسله، وبينا كيف أن فقهاء المسلمين اجتهدوا فى استنباط شروط ومقومات القيادة فاختلفوا، ونوهنا بأنه كان حرياً بهم وقد اختلفوا حول أمر خطير كهذا أن يردوا الأمر الى كتاب الله وسنة رسوله، استجابة لمقتضيات المنهج الإسلامى امتثالاً لقول الحق فى كتابه للمؤمنين: **﴿وما اختلفتم فيه من شئ فحكمه إلى الله﴾**[1] ، وقوله سبحانه: **﴿فإن تنازعتم فى شئ فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلاً ﴾**[2] ، واستجابة لحديث النبى: «تركت فيكم أمرين لن تضلوا ما إن تمسكتم بهما كتاب الله وسنة رسوله»، واستجابة لحديث النبى صلي الله عليه وسلم: «من اقتدى بكتاب الله لايضل فى الدنيا ولا يشقى فى الآخرة»[3] . وعلى ذلك فقد عمدنا فى خلال هذا الجزء – فى حدود قدراتنا وفى حدود نطاق البحث – إلى التحاكم إلى كتاب الله وسنة رسوله

(١) سورة الشورى، آية ١٠.

(٢) سورة النساء، آية ٥٩.

(٣) سبق الاشارة الى الحديثين فى أكثر من موضع بالرسالة آخرها الجزء الخاص بمنهج التحاكم فى الشريعة الإسلامية.

للوقوف على المقومات والشروط القيادية الحقيقية للقيادة الإدارية الرشيدة، ومن ثم درء هذا الاختلاف والتباين فى مواقف كل من الفكر الإدارى المعاصر، والفقة الإدارى الإسلامى تجاه حقيقة تلك المقومات والشروط.

وقد تحاكمنا فى هذا الخصوص بصفة أساسية الى

(أ) الآيات القرانية التى أشارت - بشكل مباشر أو غير مباشر - إلى المقومات والشروط القيادية التى توافرت فى حق كل نبى ورسول من أنبياء ورسل الله، وخصوصاً الرسل من أولى العزم، وفى مقدمتهم المصطفى عليه وعليهم جميعاً الصلاة والسلام.

(ب) الآيات القرآنية التى أشارت - بشكل مباشر أو غير مباشر - للمقومات والشروط القيادية التى توافرت فى حق القادة والحكام الصالحين الذين ورد ذكرهم بالقرآن الكريم.

(جـ) السنة النبوية القولية والفعلية - للمصطفى عليه الصلاة والسلام.

ويجدر بنا أن نشير هنا إلى أن قصدنا النهائى هو التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية التى توافرت فى المصطفى عليه الصلاة والسلام، وذلك استجابة لقول الحق سبحانه وتعالى: **﴿لقد كان لكم فى رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر﴾**، ومع ذلك فقد آثرنا أيضا التحاكم إلى تلك المقومات والشروط القيادية التى توافرت في أخوته من الرسل والأنبياء على سبيل الاسترشاد، وذلك من منطلق أن المصطفى عليه الصلاة والسلام قد أخذ عنهم، واهتدى بهداهم، وذلك استجابة لقول الحق سبحانه مخاطباً المصطفى عليه الصلاة والسلام: **﴿أولئك الذين هدى الله فبهداهم اقتده﴾**(1) .

ويجدر بنا أن نشير إلى أن الخطاب فى تلك الآية قد تضمن:

(أ) وجوب اقتداء المصطفى عليه الصلاة والسلام، بهدى ثمانية عشر نبياً ورسولاً، أشارت إليهم وحددتهم الآيات السابقة(2) .

(ب) أن الاقتداء هنا ليس بكل سلوكياتهم وأفعالهم، ولكن وجوب الاقتداء هنا قاصر على الاقتداء بهداهم فقط، نلحظ ذلك من أن يونس عليه السلام من بين هؤلاء الرسل والأنبياء(3) ، ومع ذلك نجد الحق سبحانه - فى موضع آخر من كتابه الكريم - يخاطب المصطفى عليه الصلاة والسلام بألا يكون كصاحب الحوت، فى نفاذ الصبر، وتعجله للأمور(4) .

---

(1) سورة الأنعام، الآية ٩٠.
(2) سورة الأنعام: الآيات ٨٣ ك ٨٤.
(3) سورة الأنعام: الآية ٨٦.
(4) سورة القلم، الآية ٤٨.

كما يجدر بنا أن نشير كذلك إلى أننا قد عولنا كثيراً على الاسترشاد بالمقومات والشروط القيادية للرسل من أولي العزم، وذلك نظراً لوفرة النصوص القرآنية التى تناولت المقومات والشروط القيادية للرسل من أولي العزم، ولأن هناك توجيهاً خاصاً فوق التوجيه العام السابق الإشارة إليه يوجب الحق فيه على المصطفى عليه الصلاة والسلام وجوب التحلى والحرص علي فضيلة الصبر، والاقتداء فى ذلك بهدى أولى العزم من الرسل. كما عولنا أيضا على الاسترشاد بالمقومات والشروط القيادية التى تضمنتها الآيات التى جاء توجيه الخطاب فيها موجهاً إلى عموم الأنبياء والرسل، للوفرة النسبية للنصوص القرآنية التي جاءت فى هذا الشأن. وقد حرصنا بقدر الإمكان على الالتزام بالخطوات التالية فى استخراج وتحديد وتصنيف الآيات القرآنية التى تضمنت الشروط والمقومات القيادية للرسل والأنبياء، وفى مقدمتهم المصطفى عليه الصلاة والسلام وبقية الرسل من أولي العزم:

(أ) القيام بقراءة شاملة لآيات القرآن الكريم، وتحديد مواضع الآيات التى ورد فيها خطاب موجه لأحد الأنبياء أو الرسل أو أحد القادة أو الحكام الصالحين، وكذلك تحديد مواضع تلك الآيات التى جاءت مخاطبة لعموم الأنبياء والرسل، وفى هذا الخصوص فإننا:

١ - لم نقتصر على الآيات التى جاء فيها توجيه الخطاب إلى الرسول أو النبى بذكر اسمه صراحة، بل إننا أخذنا فى الاعتبار أيضاً تلك الآيات التى جاء بها ضمير أو إشارة تدل على توجيه الخطاب لأحد الأنبياء أو الرسل عليهم الصلاة والسلام.

٢ - عولنا على تفسير ابن كثير بصفة أساسية فى تحديد توجيه الخطاب الوارد بتلك الآيات التى لم تصرح بذكر اسم النبى أو الرسول الموجه إليه الخطاب، وذلك لاستجلاء حقيقة اسم ذلك النبى أو الرسول الموجه إليه الخطاب فى الآية، درءاً لأي لبس أو خطأ منا فى تحديد توجيه الخطاب.

(ب) القيام بتجميع وتصنيف الآيات القرآنية الخاصة بكل رسول أو نبى على حده، وكذلك تجميع وتصنيف الآيات القرآنية الخاصة بكل قائد أو حاكم صالح على حده. وقد اعتمدنا فى تحديد مواضع تلك الآيات عند تجميعها وتصنيفها وعرضها على ذكر رقم السورة متبوعاً برقم الآية بتلك السورة.

(جـ) القيام بتحديد ثم تجميع وتصنيف الآيات التى تضمنت تحديداً - صريحاً أو ضمنياً - للمقومات والعناصر القيادية النفسية والجسمانية والسلوكية لكل رسول أو نبى أو حاكم أو قائد صالح كل على حده أولاً، ثم تجميع الآيات التى تضمنت إشارة أو تحديداً لكل مقوم من المقومات أو خاصية من الخصائص معاً.

(د) اعتمدنا بصفة أساسية على كتاب كلمات لقرآن تفسير وبيان لفضيلة الشيخ حسنين محمد مخلوف[1] . لتوضيح مدلول اللفظ القرآني عند التباس الأمر علينا حول مدلول أى لفظ قرآنى يشير إلى أحد المقومات أو الخصائص أو العناصر القيادية.

وقد أتبعنا ذلك بالتحاكم إلى السنة النبوية، وقد عولنا بصفة أساسية على الأحاديث الواردة بالصحيحين: صحيح الإمام البخارى، وصحيح الإمام مسلم، وأخذنا بالأحاديث الواردة بكتب الأحاديث الأخرى، خاصة إذا كانت تتوافق مع أصل أو حكم سبقتها إليه آيات القرآن الكريم أو الأحاديث الواردة بالصحيحين.

تلك هي أبرز الملامح الأساسية للمنهج الذى عملنا على انتهاجه للوقوف على المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد فى الإسلام، وقد انتهى بنا البحث إلى الوقوف على المقومات والشروط القيادية التالية:

١ – الإيمـــان .	٢ – العلـــم .
٣ – الفصاحة والبيان .	٤ – الخلــق الحســن .
٥ – الانتمـــاء .	٦ – الرجولـــة .
٧ – الاصطفـــاء .	٨ – الإعـــداد .
٩ – المنهجيـــة .	١٠ – التأييـــد .
١١– القـــدوة	١٢ – التعليـــم .
١٣– الصـــبر .	١٤ – الرحمـــة .
١٥– المهابـــة	١٦ – الشـــورى .
١٧– الاجتهـــاد .	١٨ – العزيمـــة
١٩– الموضوعيـــة .	٢٠ – الواقعيـــة
٢١– التوكـــل .	

ولعلنا نلاحظ أن العناصر الست الأولى تعد مقومات ذاتية – متعلقة بذات القائد– كما أنها بمثابة مقومات تأهيلية: تؤهل الفرد لتولى القيادة، كما يمكن لنا أن نلاحظ كذلك أن العناصر الأربعة التالية – من رقم ٧ إلى رقم ١٠ – تعد بمثابة شروط قيادية يعد توافرها شرطاً لانعقاد القيادة الرشيدة للقائد الإدارى الذى توافرت فيه المقومات الذاتية السابقة، ولعلنا نلاحظ أن تلك العناصر تمثل شروط لأنها تعود إلى عوامل

(١) حسنين محمد مخلوف (الشيخ)، كلمات القرآن تفسير وبيان، القاهرة: دار المعارف، ١٩٨١

خارجية وغير متعلقة بذات القائد بطريقة مباشرة[1] ، أما بقية العناصر - من رقم ١١ إلى رقم ٢١ - فهي تعد بمثابة مقومات سلوكية قيادية، متعلقة بسلوك القائد الإدارى أثر انعقاد القيادة له وإن توافر تلك المقومات - فضلاً عن المقومات والشروط الأخري - يكفل للقائد فعالية واستمرار قيادته[2]

وعلى ذلك فسوف يكون تناولنا لتلك المقومات والشروط القيادية الإسلامية طبقاً للتقسيم التالى:

أولاً المقومات الذاتية القيادية الإسلامية، وسنخصص لذلك الفصل الخامس.

ثانياً الشروط القيادية الإسلامية، وسنخصص لها الفصل السادس.

ثالثاً: المقومات السلوكية القيادية الإسلامية، وسنخصص لها الفصل السابع.

ثم نتبع ذلك بختام وتعليق عن نظرية القيادة غاية أم وسيلة؟ وواقعية الشريعة الإسلامية، حيث نتناول فيه موقف الشريعة من النظرية والتنظير بصفة عامة، ومن ثم نظرية القيادة بصفة خاصة.

---

(١) للوقوف على التفرقة بين المقوم - الركن - والشرط انظر:
عبدالوهاب خلاف (الشيخ)، مرجع سابق، ص١١٨ - ١١٩.

(٢) وقد يري البعض بأن المقومات القيادية السلوكية إنما ترتبط بتوافر الدواعى والظروف التى تستوجب إعمال أي منها، ومع ذلك فإننا نعتقد أن نجاح القائد واستمرارية قيادته يرتبط إلى حد كبير بتوافر تلك المقومات القيادية السلوكية لديه، حتى يتسنى له إعمالها والأخذ بها فى حينها - عند توافر الدواعى والظروف التى تستوجب هذا.

الفصل الخامس

المقومات الذاتية القيادية الإسلامية

الفصل الخامس
المقومات الذاتية القيادية الإسلامية

بينا فيما سبق أن المقومات الذاتية القيادية هى تلك المقومات المتعلقة بذات القائد، وأنها بمثابة مقومات تأهيلية، تؤهل الفرد لتولى القيادة، وأنها بحكم طبيعتها هذه تعد الركيزة الأساسية للقيادة، ولقد انتهينا من خلال التحاكم إلى الشريعة الإسلامية وخاصة كتاب الله وسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم - إلى الوقوف على المقومات الذاتية القيادية التالية:

المقوم الذاتى الأول: الإيمـــــــــان.

المقوم الذاتى الثانى: العلـــــــــم.

المقوم الذاتى الثالث: الفصاحة والبيان.

المقوم الذاتى الرابع: الخلق الحســـــن.

المقوم الذاتى الخامس: الانتمـــــــاء.

المقوم الذاتى السادس: الرجولـــــــة.

وسوف نتناول فيما يلى كل مقوم من هذه المقومات، وتقديم الأسانيد الدالة عليه عن طريق التحاكم إلى آيات القرآن الكريم وسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم.

المقـــوم الذاتى الأول: الايمـــان: الإيمان بمفهومه العام التصديق(1) والطمأنينة وسكون القلب، والإنسان القوى الإيمان بشئ من الأشياء أو بأمر من الأمور أو بعقيدة من العقائد هو ذلك الإنسان الذى استقر فى ذهنه ذلك الشئ أو الأمر أو تلك العقيدة استقراراً يقينياً، ولم يعد يخاف على نفسه من أن يتسرب إلى ذهنه شئ يخالف مقتضى هذا الإيمان بخلاف الإنسان الضعيف الإيمان، فيخشى عليه أن تؤثر الأحداث على إيمانه أو توهن منه أو تشوش عليه إيمانه، ومن ثم قد يتعرض سلوكه للاضطراب والاختلال من آن لآخر(2). أما الإنسان القوى الإيمان فإن سلوكه يتوافق دائماً مع مقتضيات إيمانه، ونلمس خير شاهد على ذلك فى التوافق الكامل بين سلوك ومواقف الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم مع مقتضيات الإيمان العظيم الذى استقر فى سويداء قلبه وفؤاده، ومن تلك المواقف موقفه حين ضيق كفار قريش عليه الخناق، وذهبوا يساومونه على إيمانه، فقال المصطفى صلى الله عليه وسلم لعمه، مقالة الإيمان الحق الذى ينم عن أسمى وأكمل درجات الإيمان:

---

(1) مختار الصحيح، باب الهمزة، ص26.

(2) أبو الأعلى المودودى، الإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر، الأسكندرية: دار الخلافة للطباعة والنشر، ص92 - 93

«ياعماه: والله لو وضعوا الشمس فى يميني والقمر فى يسارى على أن أترك هذا الأمر حتى يظهره الله أو أهلك فيه ماتركته»[1] .

والإيمان بمفهومه العام قد يكون إيماناً بأمور دينية أو بأمور دنيوية، وفى الإسلام فإن إيمان المسلم يتصل بكل من الناحيتين. فالإســلام يحكم أمور الديـن والدنيا معاً[2] .

والإيمان فى الإسلام يشمل[3] : الإيمان بالله، وملائكته، وكتبه، ورسله، واليوم الآخر[4] .

ومن الإيمان كذلك إيمان القائد بقيادته العليا واطمئنانه الكامل إليها وثقته فيها وتصديقه بها، وكذلك إيمانه بالمنهج وبالأهداف والغاية التى يسعى إليها ذلك المنهج، كل ذلك يعتبر من المقومات والاشتراطات الأولية الواجب توافرها فى أى انسان، ليكون أهلاً لتولى القيادة، فإيمان القائد مقوم قيادى أساسى، ونحن نهتدى فى هذا بالهدى النبوى ونتأسى به ونقيس عليه، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والشواهد من السنة والسيرة النبوية.

أولاً : النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

(أ) **﴿آمن الرسول بما أنزل اليه من ربه والمؤمنون كل آمن بالله وملائكته وكتبه ورسله﴾** (٢/٢٨٥).

(ب) **﴿وأمرت أن أكون من المؤمنين﴾** (١٠/١٠٤).

(جـ) **﴿قل الله أعبد مخلصاً له دينى﴾** (٣٩/١٤).

(د) **﴿قل إنى أمرت أن أعبد الله مخلصاً له الدين وأمرت لأن أكون أول المسلمين﴾** (٣٩/١٢).

ثانياً: النصوص القرآنية فى حق غيره عليه الصلاة والسلام:

(أ) فى حق موسى عليه الصلاة والسلام:

﴿فلما أفاق قال سبحانك تبت إليك وأنا أول المؤمنين﴾ (٧/١٤٣)

---

(١) السيرة النبوية لابن هشام، تعليق وضبط طه عبدالرؤوف سعد، القاهرة: مكتبة الكليات الأزهرية، ١٩٧٤، جـ١، ص٢٤٠.

(٢) أبو الأعلى المودودى، مرجع سابق، ص٩٤ - ٩٥.

(٣) المرجع السابق، ص١٠٥ - ١١٠.

(٤) يجدر بنا أن نشير الى أن هناك تفريعات وتفضيلات وأوجه عديدة للإيمان فى الإسلام حاول البعض جمعها مجتهداً فى ذلك معتمداً على كل ماورد بالقرآن الكريم وسنة الرسول من نصوص متعلقة بالإيمان، انظر فى ذلك: مختصر شعب الإيمان للبيهقى، تأليف أبى جعفر عمر القزوينى، تصحيح محمد منير الدمشقى، القاهرة: غير مبين الناشر، ١٣٥٥هـ.

(ب) فى حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام:

﴿إذ قال له ربه أسلم قال أسلمت لرب العالمين ووصى بها إبراهيم بنيه ويعقوب يابنى إن الله اصطفى لكم الدين فلا تموتن إلا وأنتم مسلمون﴾ (٢/١٣١ - ١٣٢).

﴿وإذا ابتلى إبراهيم ربه بكلمات فأتمهن قال إنى جاعلك للناس إماماً قال ومن ذريتى قال لاينال عهدى الظالمين﴾ (٢/١٢٤).

﴿قل إن صلاتى ونسكى ومحياى ومماتى لله رب العالمين. لاشريك له وبذلك أمرت وأنا أول المسلمين﴾ (٦/١٦٢ - ١٦٣).

﴿إنه من عبادنا المؤمنين﴾ (٣١/١١١).

(جـ) فى حق نوح عليه الصلاة والسلام **﴿ إنه من عبادنا المؤمنين﴾** (٣٧/٨١).

(د) فى حق عموم الرسل والأنبياء عليهم وعلى نبينا الصلاة والسلام: **﴿وما أرسلنا من قبلك من رسول إلا نوحي إليه أنه لا إله إلا أنا فاعبدون﴾** (٢١/٢٥).

(هـ) فى حق عموم المؤمنين والمسلمين: **﴿آمن الرسول بما أنزل إليه من ربه والمؤمنون كل آمن بالله وملائكته وكتبه ورسله﴾** (٢/٢٨٥).

ثالثا: الشواهد من السنة والسيرة النبوية:

يتضح لنا ذلك بجلاء من خلال الرجوع إلى مواقفه عليه الصلاة والسلام من المعاندين لدعوة الحق وعدم نيل إغراءاتهم ووعيدهم من إيمانه وثباته على عقيدته، فقد كان شأنه عليه الصلاة والسلام وشأن المؤمنين معه أن يزدادوا إيماناً وتمسكاً بالعقيدة كلما ازداد الوعد والوعيد والتهديد، وصدق فيهم قول الحق سبحانه: **﴿الذين قال لهم الناس إن الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم فزادهم إيمانا وقالوا حسبنا الله ونعم الوكيل﴾** (٣/١٧٣).

ولقد سبق أن أشرنا إلى موقفه عليه السلام من اغراءات وتهديدات القوم له، وكيف كان لثباته الإيمانى وقوة عقيدته أثرها البالغ فى استقامة سلوكه مع مقتضيات ذلك الإيمان العميق، فأبى المساومة على عقيدته، وقال لعمه أبى طالب: «والله لو وضعوا الشمس فى يمينى والقمر فى يسارى على أن أترك هذا الأمر، حتى يظهره الله أو أهلك فيه ماتركته».

ولا يخفى علينا جميعاً موقفه حين سعى الى الطائف وموقف سادة ثقيف منه إذ أغروا به سفاءهم وعبيدهم، يؤذونه عليه الصلاة والسلام، ويسبونه، ويصيحون به؛ حتى اجتمع عليه الناس، فما كان منه عليه الصلاة والسلام إلا أن نادى ربه: «إن لم يكن بك

على غضب فلا أبالى»[1] ومواقف المصطفى عليه الصلاة والسلام الإيمانية كثيرة وكتب السيرة زاخرة بالعديد منها وإن كان استوقفنى كثيراً ذلك الموقف النبوى الذى كان فيه المصطفى – عليه السلام – يدعو الناس إلى عبادة الله والإيمان به، وهم يؤذونه، حتى ارتفع النهار، وانتبذ عنه الناس، فأقبلت عليه ابنته زينب رضى الله عنها تحمل قدحاً ومنديلاً، وقد بدا نحرها وهى تبكي، فيتناول منها المصطفى عليه السلام القدح فيشرب ثم يتوضأ، ثم يرفع رأسه إليها ويقول لها: «يابنيه: خمرى عليك نحرك، ولا تخافى على أبيك غلبة ولا ذلاً»[2] نعم يارسول الله، فنعم الإيمان إيمانك بربك وبدعوتك، ونعم الثبات علي الحق ثباتك يارسول الله.

ولقد كان لهذا الإيمان القوى الراسخ أبلغ الأثر فى نفوس من حوله من المؤمنين، بل ومن غير المؤمنين بدعوته وقد مرينا موقفه إزاء مساومة قومه له على دعوته ووعدهم ووعيدهم له، فما كان من هذا الموقف الإيمانى من قبل المصطفى ﷺ إلا أن أثر أبلغ الأثر فى موقف عمه منه، فبعد أن كان يقول له: «يا ابن اخى: إن قومك قد جاءونى، فقالوا كذا وكذا، فأبق على وعلى نفسك ولاتحملنى من الأمر مالا أطيق.[3] نجد أن أبا طالب نفسه بعد أن سمع مقاله الإيمان الحق يقول للنبى المصطفى ﷺ.

«اذهب يا ابن اخى فقل ما أحببت، فوالله لا أسلمك لشىء أبداً»[4]

ولم يقف أثر الإيمان الصادق للقائد الرسول عند حد عمه أبى طالب، بل لقد تعداه إلى خصوم عديدين لدعوته، ولكن أبلغ الأثر لهذا الإيمان إنما وجد فى نفوس المؤمنين برسالته المتبعين لدعوته، ونجد فى كتب التراث أمثلة وشواهد كثيرة على مبلغ تحمل المؤمنين الأوائل ومدى صبرهم على الإيذاء النفسى والبدنى الذى عانوا منه الكثير، ويكفينا الإشارة هنا إلى تلك النماذج الإيمانية المشرقة، ومبلغ تأثرهم بإيمان الرسول، وتأسيهم به عليه الصلاة والسلام، وفى مقدمة هذا الركب الإيمانى المشرق آل ياسر، فقد لاقوا من العنت وصنوف التنكيل والأهوال ما لاقوا، والرسول لايملك إلا أن يقول لهم: «صبراً آل ياسر، موعدكم الجنة»[5] وصبر آل ياسر حتى قضى «ياسر» نحبه تحت وطأة العذاب والتنكيل، واستشهدت زوجته «سمية» بطعنة من أبى جهل، وها هو بلال وها هى زنيرة جارية عمر بن الخطاب، تلك هى النماذج الرائعة التى أفرزها إيمان القائد الرسول ﷺ فى نفوس جماعة الإيمان، وصدق الحق إذ يقول فى محكم آياته عن هؤلاء الرجال من المؤمنين الذين ساروا على درب الإيمان الذى اختطه لهم الرسول ﷺ:

---

(١) السيرة النبوية لابن هشام، جـ٢، ص٤٨.

(٢) أسد الغابة فى معرفة الصحابة، القاهرة: دار الشعب، جـ١، ص٢٨٤.

(٣)، (٤) السيرة النبوية لابن هشام، حـ١، ص ٢٤٠.

(٥) المرجع السابق، حـ١، ص٢٧٩.

﴿من المؤمنين رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه، فمنهم من قضى نحبه ومنهم من ينتظر، وما بدلوا تبديلاً﴾ (٢٣/٣٣).

وبعد فهل بعد هذا بيان ودليل على مبلغ تأثير إيمان القائد فى نفوس تابعيه، ومن ثم يتبين لنا مدى أهمية توافر الإيمان العميق لدى القائد بما يدعو له كمطلب أساسى وضرورى، وكأحد المقومات الأساسية التى تؤهل القائد للقيادة.

وقد يرى البعض بأن هذا المقوم من الأمور الباطنة التى لا يمكن الوقوف عليها، فكيف إذاً يمكن التعرف عليه والاستدلال على وجوده أو عدم وجوده، فقد يدعى مدع الإيمان بأهداف وقيم ومبادىء مجتمع من المجتمعات - رياءً ونفاقاً - ليصل إلى مآربه فى تولى أحد المناصب القيادية بذلك المجتمع، كما ادعى المنافقون فى المدينة الإيمان كذباً وبهتاناً ليصلوا إلى مآربهم فى الكيد للإسلام والوقيعة بين المسلمين، وبالرغم من أهمية هذا التحفظ إلا أننا نرى:

(أ) أن لكل مقوم حقيقة، وحقيقة مقوم الإيمان وإن كانت من الأمور والظواهر المعنوية الباطنة، إلا أن هذه الحقيقة تجد مظهرها الخارجى فى سلوك الإنسان المؤمن، فموافقة السلوك ومسايرته لمقتضى الإيمان ينم عن جوهر الإيمان، ونحن نعى أننا قد انتهينا فى موضوع سابق من هذا الرسالة[١] إلى أن الاستدلال بالسلوك على حقيقة الظواهر النفسية المعنوية، إن هو إلا من قبيل الأمور الظنية، وليس من قبيل الحقائق العلمية، ولكننا نرى أن الأمر هنا يختلف إزاء وجود أحاديث واردة عن رسول الله ﷺ - الذى لاينطق عن الهوى والمؤيد بالوحى من قبل ربه - تحدد الدلائل السلوكية للإيمان، ومن تلك الأحاديث حديثه عليه الصلاة والسلام: «إذا رأيتم الرجل يعتاد المسجد فاشهدوا له بالإيمان[٢]، خاصة إذا علمنا أن هذا الحديث يتوافق مع قول الله سبحانه:

﴿إنما يعمر مساجد الله من آمن بالله واليوم الآخر﴾[٣] هذا فيما يتعلق بوجود شواهد سلوكية فى الإسلام تنم عن حقيقة الإيمان[٤].

---

(١) الجزء الثانى، الفصل الرابع، ص١١٩، ١٣٩

(٢) رياض الصالحين للإمام النووى، باب فضل المشي إلى المساجد، ص ٣٧٦ - ٣٧٧.

- تفسير ابن كثير، حـ٢، ص٣٤٠.

(٣) سورة التوبة: الآية ١٨.

(٤) كما أن هناك حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم. «الإيمان ما وقر فى القلب وصدقه العمل»، وفى الحقيقة أننا لانريد التوسع فى هذا الخصوص لأننا نرى أن استخراج المدلول السلوكى للإيمان وغيره من المقومات المعنوية المشابهة، جدير بأن يكون موضع بحث مستقل، حيث إننا لانناقش هنا ظواهر الإيمان أو الحكم عليه، فهذه قضية أخرى.

(ب) إنه حتى لو سلمنا بصعوبة الوقوف على الظواهر السلوكية الدالة علي حقيقة الإيمان، فإن هذا لاينفى كون الإيمان واحداً من المقومات الواجب توافرها فى القيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام

(حـ) أن الفكر الوضعى الإدارى بالرغم من الصعوبات التى تعترضه فى الوقوف على الظواهر السلوكية الدالة على حقيقة الإيمان، فإن ذلك لم يمنع هذا الفكر من التأكيد علي أهمية الإيمان، والتأكيد على اعتباره أحد المقومات القيادية الضرورية المطلوب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد(١)

ومما سبق يتأكد لنا أن هذا التحفظ مع وجاهته، فإنه لاينفى كون الإيمان واحداً من المقومات القيادية الهامة والأساسية فى الإسلام، خاصة مع توافر تلك الشواهد من النصوص القرآنية والأحاديث الدالة على أهمية توافره لنجاح القائد الإدارى الرشيد، وكذلك على ضوء توافر تلك النصوص الدالة على الظواهر السلوكية للإيمان فى الإسلام.

ومع أهمية الإيمان بشكل عام، إلا أنه يجدر بنا أن نشير إلى خصوصية تأثير الإيمان بعقيدة الإسلام على نفوس المؤمنين المسلمين، حيث نجد شواهد كثيرة فى سيرة الصحابة والتابعين على مبلغ الأثر العميق للإيمان فى نفوس هؤلاء المسلمين المؤمنين، فصدق إيمان المسلم كفيل بأن يصوغه صياغة أخرى، وينشئه نشأة أخرى، ويرتفع به من درك الحيوانية والجاهلية فكراً وسلوكاً إلى آفاق السمو الإنسانى الرفيع، نلمس مبلغ مثل هذا التأثير للإيمان بعقيدة الإسلام على الإنسان، من تتبع أثر الإيمان على شخصية وسلوك ذلك الصحابى الجليل عمر بن الخطاب، هذا الصحابى - جبار الجاهلية - أبصره رسول الرحمة ذات يوم بالمسجد يبكى بكاء مراً، والدموع تنساب بين ثنايا لحيته وتتساقط على صدره، فيسارع إليه المصطفى عليه الصلاة والسلام متسائلاً: مابك يا ابن الخطاب؟ فيجيب عمر قائلاً: مابي من شيء يا رسول الله، ولكنى تذكرت أمراً من أمور الجاهلية، تذكرت وأنا أئد إحدى بناتى وأحفر لها، كانت تتعلق برقبتى لتنفض عنى التراب، وأنا أعد لوأدها، تذكرت ذلك، فبكيت يارسول الله(٢) وحق لجبار الجاهلية أن يبكى بعد أن صيره الإيمان إنساناً آخر، وبعد أن صاغه الايمان

---

(١) انظر: - د. محمد محمود عبد القادر، بيولوجية الإيمان، القاهرة ، دار الشروق،، ١٩٧١

Tead, Ordway, The Art of Leadership, N.Y.: McGraw- Hill Book company, Inc, 1935.

- ومما يجدر الإشارة إليه أن هذا المرجع الأخير قد خصص للإيمان أحد مقومات القيادة سبعة فصول كاملة من مجمل فصول الكتاب البالغة ستة عشر فصلا.

(٢) عطية عبد الرحيم عطية، الخليفة العادل عمر بن الخطاب، القاهرة: المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، ١٩٧٢، ص١٢٩ - ١٣٠

بعقيدة الإسلام صياغة أخرى، وأنشأه نشأة أخرى، فالإيمان بالعقيدة الإسلامية الذى يُتوجه الإيمان بالله الواحد، لايعادله فى عمق تأثيره فى نفوس وأفئدة وفكر وسلوك القادة المؤمنين أى تأثير، ودون هذا الإيمان وتأثيره يتدانى أى إيمان، وأى تأثير.

وأخيراً، وعلى ضوء ما سبق، وفى نطاق موضوع البحث، فإننا نستطيع القول بأن الإيمان الذى هو. يقين أو وثوق أو طمأنينة الإنسان إلى أمر من الأمور - مادياً كان أم معنوياً - واستقرار هذا اليقين فى عقل ووجدان الإنسان استقرارا كاملاً، بحيث ينعكس هذا على سلوكه وتصرفاته، ويصبح من أبرز الشواهد الدالة على مدى إيمان الإنسان هو مدى توافق سلوكه مع مقتضى إيمانه(1)، فهذا الإيمان يعتبر مقوماً من أهم المقومات الذاتية القيادية الإسلامية، وبدهى أن الإيمان كمقوم قيادى يمتد ليشمل الجوانب الآتية

(أ) الإيمان بقيم وأهداف كل من المجتمع، والمنظمة، والجماعة أو الوحدة التى يتولى القائد قيادته.

(ب) إيمان وثقة القائد فى كل من: رؤسائه، ومرؤسيه، وفى نفسه.

المقوم الذاتى الثانى: العلم :

والعلم معناه ظاهر، وكمال علم الإنسان أن يحيط علماً بكل ما ينفعه في دنياه وأخراه، وأن يحرص على اكتساب المعارف والمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات التى تمكنه من تفهم الحياة من حوله والاستفادة من إمكانياته المادية والبشرية، واستثمارها وتوجيهها لما فيه خيره وسعادته وخير وسعادة مجتمعه.

والعلم إن كان ضرورة لاغنى عنها لأى إنسان، فإنه يمثل ضرورة من ألزم الضروريات لنجاح القائد الإدارى، ولتمكينه من ممارسة مسئولياته القيادية، نلحظ هذا من متابعة سنة الله سبحانه وتعالى فى خلقه لآدم عليه السلام واستخلافه له فى عمارة الأرض، فقد شاءت حكمة الخالق سبحانه ألا يدع آدم يواجه الحياة علي الأرض بغير ما سلاح يعينه على تحقيق المهام والأعباء الملقاة على عاتقه كإنسان مسئول عن نفسه، وكخليفة مستخلف من قبل الخالق مسئول عن عمارة الأرض وصلاحها وصلاح حياته وحياة بنيه وذريته، فزوده سبحانه بسلاح العلم، حيث تكفل الخالق سبحانه بتعليم آدم عليه السلام الأسماء كلها، ولقد بلغ من سمو مكانه وفضل هذا العلم، أن الأمر بسجود الملائكة لآدم عليه السلام، جاء بعد أن علمه الخالق سبحانه الأسماء كلها، وعجز

---

(1) سبق أن أشرنا إلى أن القران الكريم والسنة النبوية بهما عديد من النصوص التى تشير إلى الدلائل السلوكية الدالة على الإيمان بعقيدة الإسلام، ويمكن التحاكم إلى هذه النصوص والاستضاءة بهديها فى تحديد المدلول السلوكى للأوجه المختلفة للإيمان

الملائكة عن مجاراة ادم عليه السلام فى علمه الذى علمه له مولاه، وفى هذا يقول الحق سبحانه:

﴿وعلم آدم الأسماء كلها، ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبئونى بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين قالوا سبحانك لاعلم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم. قال يا آدم إنبئهم بأسمائهم فلما أنبأهم بأسمائهم، قال ألم أقل لكم إنى أعلم غيب السموات والأرض، وأعلم ما تبدون وما كنتم تكتمون. وإذ قلنا للملائكة اسجدوا لآدم فسجدوا إلا إبليس أبى واستكبر وكان من الكافرين﴾. (٢/٣١ - ٣٤)

فالعلم هو أداة الانسان ووسيلته لتحقيق أهدافه وغاياته بكفاءة وفعالية، فهو يتيح للانسان الوقوف على حقائق الأشياء والأمور وتجنب الانزلاق إلى متاهات الجهل والتردى فى مهاوى الذلل، ومن ثم فهو يتيح للإنسان دوام التقدم والرقى وصلاح أمور دنياه وأخراه، فإذا كان الإنسان الفرد العادى في نطاق أسرته وعمله لاغنى له عن التزود بالعلم، فما بال القائد الإدارى المسئول عن قيادة وتوجيه غيره من أفراد جماعته، لاشك أن مثل هذا الإنسان أشد حاجة من غيره إلى التزود بالعلم.

والتزود بالعلم وتحصيله له وسائل عديدة، لعل من أيسرها وأخطرها القراءة بنوعيها: قراءة المسطور، وقراءة المنظور[١]، وليست العبرة بنوعية القراءة مسطورة أم منظورة، ولكن العبرة بالقدرة على تحصيل العلم النافع المفيد بغض النظر عما إذا كان هذا التحصيل وسيلته القراءة المنظورة أم المسطورة، أم أى وسيلة أخرى من وسائل تحصيل العلم، فالثابت المأثور عن رسول الله ﷺ انه كان لايقرأ المسطور، فقد كان أميًا لايكتب، ومع ذلك فقد كان بفطرته قارئاً للمنظور، وتمكن بتلك الفطرة والقدرة على تفهم وتدبر الأحداث من حوله، أن يقف على حقيقة وواقع مجتمعه وبيئته، ومواضع الزيف وجوانب البطلان فيها، وراح يداوم على القراءة والتدبر حتى استطاع أن يصل إلى العلم الحق، ويهتدى لحقيقة الحق، وما نظن اعتكافه وتفرده فى غار حراء فى مكه إلا درباً من دروب تلك القراءة بحثاً عن الحقيقة.

ويتضح لنا من ذلك أن العلم لايتنافى مع كون الانسان أميًا غير قادر على الكتابة، فالكتابة بالرغم من أننا نقر بأنها قد غدت فى العصر الحديث من أهم وأخطر وسائل اكتساب العلم، إلا أنها مهما تعاظم شأنها إن هى إلا مجرد وسيلة من وسائل تحصيل العلم، قد تغنى عنها وسائل أخرى، وعلى ذلك فالقدرة على الكتابة، ومن ثم القدرة على قراءة المسطور ليست في حد ذاتها من المقومات القيادية فى الإسلام، بل العبرة فى ذلك بالعلم بغض النظر عن ماهية ونوعية الوسيلة التى اتبعت فى تحصيله، فالعبرة بأن

---

(١) فتح الرحمن عمر محمد، الآيات الكونية فى القرآن الكريم منهج من مناهج الدعوة الإسلامية، رسالة دكتوراة، القاهرة كلية أصول الدين، جامعة الأزهر ١٦١٦٥ ص ١

يكون القائد الإدارى متسلحاً بهذا العلم الذى يكفل له تحقيق المهام الموكولة إليه بكفاءة وفعالية.

ولقد حرص الإسلام على تأكيد أهمية العلم كمقوم من المقومات الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد، ويتضح لنا ذلك من التحاكم والقياس على هدى القرآن وسنة وتدبير الخبير الحكيم فى اختياره لتلك الصفوة التى اختارها الخالق سبحانه لقيادة وتوجيه الإنسانية، فإذا تحاكمنا إلى ذلك الهدى نجد أن العلم كان واحداً من المقومات القيادية الأساسية التى توافرت فى هؤلاء القادة العظام من الرسل والأنبياء، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والسنة النبوية:

أولا: النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

(أ) ﴿ وقل رب زدنى علماً ﴾ (٢٠/١١٤)

(ب) ﴿ وأنزل عليك الكتاب والحكمة، وعلمك مالم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيما﴾ (٤/١١٣)

(جـ) ﴿ اقرأ باسم ربك الذى خلق خلق الإنسان من علق. اقرأ وربك الأكرم الذى علم بالقلم علم الإنسان مالم يعلم ﴾ (٩٦/ ١ - ٥)

(د) ﴿ ولئن اتبعت أهواءهم من بعد الذى جاءك من العلم، مالك من الله من ولى ولانصير﴾ (٢/١٢٠)

ثانيا: النصوص القرآنية فى حق غير المصطفى ﷺ.

(أ) فى حق عيسى عليه الصلاة والسلام:

﴿ويعلمه الكتاب والحكمة والتوراة والإنجيل ﴾ (٣/٤٨)

(ب) فى حق موسى عليه الصلاة والسلام:

﴿ وإذ آتينا موسى الكتاب والفرقان ﴾ (٢/٥٣)

﴿ فوجدا عبدا من عبادنا آتيناه رحمة من عندنا وعلمناه من لدنا علما قال له موسى هل أتبعك على أن تعلمنى ما علمت رشداً ﴾ (١٨/ ٦٥ - ٦٦)

(جـ) فى حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام:

﴿ وكذلك نرى إبراهيم ملكوت السموات والأرض وليكون من الموقنين ﴾ (٦/٧٥)

﴿ إذ قال إبراهيم ربى أرنى كيف تحيى الموتى، قال أولم تؤمن قال بلى ولكن ليطمئن قلبى﴾ (٢/٢٦٠)

﴿ يا أبت: إني قد جاءني من العلم مالم يأتك فاتبعني أهدك صراطاً سويًا ﴾ (١٩/٤٣)

(د) في حق نوح عليه الصلاة والسلام ﴿ وأعلم من الله مالا تعلمون ﴾ (٧/٦٢)

(و) في حق لوط عليه الصلاة والسلام ﴿ ولوطا آتيناه حكماً وعلماً ﴾ (٢١/ ٧٤)

(ز) في حق يعقوب عليه الصلاة والسلام

﴿ وإنه لذو علم لما علمناه ولكن أكثر الناس لايعلمون ﴾ (١٢/٦٨)

﴿ وأعلم من الله مالا تعلمون ﴾ (١٢/٨٦)

(ح) في حق يوسف عليه الصلاة والسلام ﴿ وكذلك يجتبيك ربك ويعلمك من تأويل الأحاديث ويتم نعمته عليك ﴾ (١٢/٦)

﴿ ولما بلغ أشده آتيناه حكماً وعلماً ﴾ (١٢/ ٣٧)

(ط) في حق داود وسليمان عليهما الصلاة والسلام: ﴿ ولقد آتينا داود وسليمان علماً، وقالا الحمد لله الذى فضلنا على كثير من عباده المؤمنين ﴾ (٢٧/ ١٥)

(ك) في حق ذى القرنين عليه السلام: ﴿ وآتيناه من كل شيء سبباً ﴾ (١٨/ ٨٤)

(ل) في حق طالوت عليه السلام: ﴿ إن الله اصطفاه عليكم وزاده بسطة في العلم والجسم والله يؤتى ملكه من يشاء والله واسع عليم ﴾ (٢/ ٢٤٧)

(م) في حق الرسل والأنبياء عليهم جميعا الصلاة والسلام:

﴿ أولئك الذين آتيناهم الكتاب والحكم والنبوة ﴾ (٦/ ٨٩)

﴿ فبعث الله النبيين مبشرين ومنذرين وأنزل معهم الكتاب ﴾ (٢/ ٢١٣)

(ن) في حق عموم المؤمنين:

﴿ إنما يخشى الله من عباده العلماء ﴾ (٣٥/ ٢٨)

﴿ يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات ﴾ (٥٨/١١)

﴿ نرفع درجات من نشاء وفوق كل ذى علم عليم ﴾ (١٢/٧٦)

﴿ وما أوتيتم من العلم إلا قليلا ﴾ (١٧/ ٨٥)

ثالثا: الشواهد من سنة وسيرة المصطفي عليه الصلاة والسلام:

(أ) قوله عليه الصلاة والسلام «من يرد الله به خيراً يفهمه وإنما العلم بالتعلم[١]

---

(١) صحيح البخارى، كتاب العلم، جـ١، ص ٢٤

(ب) قوله عليه الصلاة والسلام: «من يرد الله به خيراً يفقهه فى الدين»(١).

(جـ) قوله عليه الصلاة والسلام: «من سلك طريقا يلتمس فيه علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة»(٢).

(د) وعن المصطفى عليه الصلاة والسلام: «الدنيا ملعونة ملعون ما فيها إلا ذكر الله تعالى وما والاه وعالماً ومتعلماً»(٣).

(هـ) وعن المصطفى عليه الصلاة والسلام: «من خرج فى طلب العلم فهو فى سبيل الله حتى يرجع»(٤).

(و) وعن النبى صلى الله عليـــه وسلم: «فضل العالم على العابد كفضلى على أدناكم»(٥)

(ز) وعن المصطفى عليه الصلاة والسلام قال: «طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة»(٦)

(ح) وعن المصطفى عليه الصلاة والسلام قال: «العلماء ورثة الأنبياء» .

والأحاديث كثيرة فى هذا الخصوص فى كتب الحديث لكننا نكتفى بهذا النذر اليسير منها للدلالة على أهمية العلم فى الإسلام كدعامة من دعامات القيادة الإدارية الرشيدة، فالقائد العالم، يصير بفضل علمه أهلاً لخلافة الأنبياء فى قيادة البشرية إلى طريق الحق والصواب، فالعلم الصحيح هو دليل كل قول وعمل نافع فى الدنيا والآخرة.

ويجدر بنا أن نشير فى هذا الخصوص إلى أنه وإن كانت كافة القوانين الوضعية تحرص على اشتراط الكفاية العلمية لتولى الوظائف الإدارية وتنص على وجوب توافر التأهيل العلمى المناسب فى المرشح للمنصب الإدارى؛ ليكون أهلا لتولى مسئوليات وواجبات ذلك المنصب الإدارى، فإن الإسلام قد كان له فضل التأكيد على أهمية العلم، وشاهدنا ما أشرنا إليه آنفا من نصوص قرآنية وأحاديث نبوية، والسنة العملية للمصطفى عليه السلام تشهد بذلك، فقد أمر الرسول عثمان بن أبى العاص على ثقيف وكان من أحدثهم سناً، وذلك لأن عثمان هذا كان أحرصهم على التفقه فى الإسلام

---

(١) صحيح البخارى، كتاب العلم، جـ١، ص ٢٤.

(٢) صحيح مسلم، كتاب العلم.

(٣) رياض الصالحين للإمام النووى، كتاب العلم، ص ٤٥١، رواه الترمذى.

(٤) المرجع السابق

(٥) الرجع السابق

(٦) د شعبان محمد اسماعيل، مختصر الإحياء، القاهرة: مكتبة نصير، ١٩٧٥، باب العلم، ص ٢٨، تحقيق عن كتاب الأحياء لأبى حامد الغزالى

وتعلم القرآن، فارتفع به علمه، وكان أهلا لكى يتولى القيادة فى قومه[1]، وصدق الحق إذ يقول: ﴿ **قل هل يستوى الذين يعلمون والذين لايعلمون، إنما يتذكر أولوا الألباب** ﴾[2].

ويجدر بنا أن نشير كذلك إلى أن العلم كمقوم من مقومات القيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام، يستلزم استمرار التعلم والحرص على مداومة التعليم والتنمية الذاتية، فالقائد الإدارى لاينبغى أن يكون ذلك الشخص القانع الخامل الغافل عما فيه نفعه ونفع جماعته ومجتمعه، العاجز عن ملاحقة التغيرات والتطورات من حوله، غير القادر على أخذ زمام المبادرة، ومن ثم فإن العلم كمقوم قيادى يستلزم الحرص باستمرار على طلب العلم والاستزاده منه، وشاهدنا على ذلك قول الحق سبحانه لصفوة القادة وخاتم الأنبياء عليه الصلاة والسلام: ﴿ **وقل رب زدنى علماً** ﴾[3]

ومن جماع ما سبق، وفى نطاق هذا البحث، يمكن النظر إلى العلم كمقوم قيادى على أنه اكتساب ومداومة تنمية القائد للمعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات العامة والخاصة التى تعينه على القيام بمسئولياته القيادية بكفاءة وفعالية.

المقوم الذاتى الثالث: الفصاحة والبيان

الكلام الفصيح هو الكلام البليغ، واللسان الفصيح هو اللسان الطلق[4]، والفصاحة ملكة تعين صاحبها على حسن التعبير عن المقصود فى سهولة ويسر[5]، والبيان – أو الإيضاح قريب فى معناه من الفصاحة[6]، وتعد الفصاحة والقدرة على البيان من أهم المقومات الأساسية المطلوب توافرها لدى الفرد، ليكون أهلاً للقيادة الإدارية، فمن أهم الواجبات الملقاه على عاتق أى قائد إدارى قيامه بإبلاغ الجماعة المسئول عنها بمضمون رسالة موجهة إليهم من قبل سلطة أعلى منه ومنهم، ثم العمل على تفسير وتوضيح تلك الرسالة وإقناعهم بقبولها، وحثهم على العمل بمقتضاها، وتنفيذ ما جاء بها، ولقد كان للرسول القائد المصطفى صلى الله عليه وسلم رسالة أرسله بها العلى القدير، وكلفه بإبلاغها إلى الناس كافة، ولعظم أمر رسالته وسموها حُقَّ لفصاحته أن تتعاظم وتتسامى على فصاحة وحسن بيان كل فصيح بليغ، ومما لاشك فيه أنه على قدر بلاغة القائد وفصاحته وحسن بيانه يكون حظه من النجاح فى مهمته، ولقد قدم لنا المصطفى صلى الله عليه وسلم المثل واضحاً على أهمية فصاحة القائد وبلاغته وحسن

---

(١) السيرة لابن هشام، اسلام ثقيف، جـ٤، ص١٣٧.

(٢) سورة الزمر: الآية ٩.

(٣) سورة طه: ١١٤ والمأثور عن رسول الله ﷺ : «اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد»

(٤) مختار الصحاح، باب الفاء، ص ٥٠٣.

(٥) سبل الهدى بالرشاد في سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالحي، مرجع سابق، جـ٢، ص١٢٨.

(٦) مختار الصحاح، باب الباء، ص ٧٢.

بيانه، وأنها تعد واحدة من المقومات القيادية والأساسية المطلوب توافرها فى الفرد، ليكون أهلاً للقيادة الإدارية الرشيدة، ويوضح ذلك المعنى قوله ﷺ «وإن من البيان لسحراً».

ولقد انعقد الإجماع من قبل رجال الفكر الإدارى فى العصر الحديث على أهمية الاتصالات وخطورة دور الكلمة ومدى تأثيرها على نجاح القائد الإدارى فى القيام بدورة، ولقد أشار القرآن الكريم منذ ما يزيد على أربعة عشر قرناً من الزمان إلى خطورة الكلمة، ومدى تأثيرها، وضرب لنا المثل على ذلك فى قوله سبحانه:

«ألم تر كيف ضرب الله مثلاً كلمةً طيبةً كشجرةٍ طيبةٍ أصلها ثابتٌ وفرعها فى السماء، تؤتى أكلها كل حين بإذن ربها ويضرب الله الأمثال للناس لعلهم يتذكرون ومثل كلمة خبيثة كشجرة خبيثة اجتثت من فوق الأرض مالها من قرار» (١٤/ ٢٤ - ٢٦)

وعلى ضوء ما سبق يتبين لنا مدى أهمية الفصاحة والبيان كمقوم من المقومات الأساسية المطلوب توافرها فى القائد الإدارى، حتى يستطيع القيام بالمهام الملقاة على عاتقه خير قيام، ولقد كان هذا المقوم واحداً من المقومات الأساسية التى توافرت فى هؤلاء الصفوة الممتازة من القادة التى أرسلها الله برسالاته إلى خلقه وعباده، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والشواهد من السنة والسيرة النبوية:

أولا: النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

(أ) ﴿وما أنزلنا عليك الكتاب إلاَّ لتبين لهم﴾ (١٦/ ٦٤)

(ب) ﴿فاعلموا أنما على رسولِنا البلاغُ المبينُ﴾ (٥/ ٩٢)

(حـ) ﴿وقرآناً فرقناه لتقرأهُ على الناسِ على مكثٍ﴾ (١٧/ ١٠٦)

(د) ﴿وقد جاءهم رسول مبين﴾ (٢٤/ ١٣)

(هـ) ﴿وأنزلنا إليك الذكر لتبين للناس ما نزل إليهم﴾ (١٦/ ٤٤)

(و) ﴿ولو نزلناه على بعض الأعجمين، فقرأه عليهم ما كانوا به مؤمنين﴾
(١٩٨/٢٦ - ١٩٩)

ثانيا: النصوص القرآنية فى حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام:

(أ) فى حق عيسى عليه الصلاة والسلام:

﴿قالوا كيف نكلم من كان فى المهد صبيا. قال انى عبدالله، أتانى الكتاب وجعلنى نبيا وجعلنى مباركا أين ما كنت وأوصانى بالصلاة والزكاة مادمت حيا﴾ (١٩/١٩ - ٣٢)

(ب) في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام

﴿ألم ترى الى الذى حاج إبراهيم فى ربه أن أتاه الله الملك إذ قال إبراهيم ربى الذى يحيى ويميت، قال أنا أحيى وأميت قال إبراهيم فان الله يأت بالشمس من المشرق فأت بها من المغرب فبهت الذى كفر، والله لا يهدى القوم الظالمين﴾ (٢٥٨/٢)

(جـ) في حق نوح عليه الصلاة والسلام: **﴿إنى لكم نذير مبين﴾** (٢٥/١١)

﴿إن أنا إلا نذير مبين﴾ (١١٥/٢٦)

(د) في حق عموم الرسل عليهم الصلاة والسلام.

﴿فهل على الرسل إلا البلاغ المبين﴾ (٣٥/١٦)

﴿وما أرسلنا من رسول إلا بلسان قومه ليبين لهم﴾ (٤/١٤)

ثالثا: الشواهد من السنة النبوية:

١ - قال رسول الله عليه الصلاة والسلام:

«أنا أعربكم، أنا من قريش، ولسانى لسان بنى سعد بن بكر»(١)

٢ - وروى أن أبا بكر رضى الله عنه قال: يارسول الله، لقد طفت في العرب وسمعت (فصاحتهم) فما سمعت أفصح منك فقال: «أدبنى ربى، ونشأت فى بنى سعد بن بكر»(٢).

٣ - قال علي رضى الله عنه، وقد سمع النبى يخاطب وفد بنى نهد: يارسول الله، نحن بنو أب واحد ونراك تكلم وفود العرب بما لانفهم أكثره. فقال النبى: «أدبنى ربى وربيت فى بنى سعد»(٣).

٤ - وروى أن الصحابة قالوا للنبى عليه الصلاة والسلام: ما رأينا الذى هو أفصح منك. فقال المصطفى صلى الله عليه وسلم: «وما يمنعني، وإنما أنزل القرآن بلسان عربى مبين، وإنى من قريش، ونشأت فى بنى سعد بن بكر»(٤)

٥ - قال المصطفى عليه الصلاة والسلام: «إنما بعثت فاتحاً وخاتماً، وأعطيت جوامع الكلم وفواتحه»(٥).

---

(١) سبل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد، مرجع سابق، جـ٢ ص ١٣٦، نقلاً عن السيوطى فى الخصائص.

(٢) سبل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد، مرجع سابق، جـ٢، ص١٣٦، رواه ابن عساكر

(٣) سبل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد، مرجع سابق، جـ٢، ص١٢٩

(٤) سبل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد مرجع سابق، جـ٢. ص١٥٣

(٥) سبل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد، مرجع سابق، جـ١، ص٦١٠

٦ - قول المصطفى عليه الصلاة والسلام: «أمرت أن أخاطب الناس على قدر عقولهم»[(١)].

ومن تلك النصوص القرآنية والشواهد من الأحاديث النبوية يتأكد لنا أن الفصاحة والبيان تُعَدُّ واحداً من المقومات الأساسية التى توافرت فى تلك الصفوة من القادة العظام من رسل الله عليهم الصلاة والسلام، ومن بينهم المصطفى عليه الصلاة والسلام، الذى تنقل لنا كتب السيرة والتراث عنه الكثير والكثير من الشواهد الدالة على عذوبة حديثه وسحر بيانه ونصاعة حجته وقوة منطقة، ولكنا نكتفى بهذا القدر من الأحاديث النبوية على ضوء ما سبقها من نصوص قرآنية.

ولقد يتحفظ البعض على الفصاحة والبيان كمقوم أساسى من المقومات المؤهلة للقيادة الإدارية فى الإسلام بتلك الآية التى وردت فى القرآن الكريم فى حق موسى عليه الصلاة والسلام، والتى يقول فيها الحق سبحانه على لسان موسى عليه الصلاة والسلام: **﴿وأخي هارون هو أفصح مني لساناً. فأرسله معي ردءاً يصدقني إني أخاف أن يكذبون﴾** (٢٨/ ٣٤)

ونحن نرى أن فى نفس تلك الآية دليل قوى وحجة ظاهرة على مدى أهمية الفصاحة والقدرة على البيان، وأنهما يمثلان مقوماً أساسيًا من مقومات نجاح القائد، حيث جاء طلب موسى عليه الصلاة والسلام بأن يشد الحق من أزره ويعضده بأخيه الذى هو أفصح منه لساناً دليلاً على مدي لزوم الفصاحة والبيان لنجاح الرسول القائد فى رسالته، كما أن فى استجابة الحق سبحانه لرجاء موسى عليه السلام دليلاً آخر على مدى أهمية وضرورة الفصاحة والبيان، فقد أجابه سبحانه بقوله «سنشد عضدك بأخيك» (٢٥/٣٥)، ومن هنا كانت فصاحة هارون عليه الصلاة والسلام ردءاً لموسى عليه الصلاة والسلام وعوناً له على القيام بتبليغ الرسالة.

ولعلنا نلحظ من ذلك الموقف وتلك الآيات أنه يجوز للقائد - عند الضرورة - أن يستكمل النقص الذى لديه فى ملكة من الملكات أو قدرة من القدرات أو مقوم من المقومات عن طريق الاستعانة بالأعوان أو المستشارين أو المساعدين الأكفاء المخلصين.

ومن ذلك يتبين لنا أن الفصاحة والقدرة على البيان فى الإسلام تعد من المقومات الأساسية التى لا غنى عن توافرها فى القائد الإدارى، حتى تتكامل لديه مقومات الأهلية للقيادة الإدارية الرشيدة.

---

(١) سبل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد، مرجع سابق، جـ٢، ص ١٢٩

المقوم الذاتى الرابع: الخلق الحسن:

الخلق: لغة: يعنى السجية، والخلقة تعنى الفطرة[١]، وعلى ذلك يكون المراد بحسن الخلق هو حسن السجية التى هى من الفطرة[٢]، ويرى الإمام البيهقى أن الخلق الحسن يشمل[٣]:

(أ) كظم الغيظ.

(ب) لين الجانب.

(جـ) التواضع.

ويضيف الإمام البيهقى فى كتابه شعب الإيمان أن حسن الخلق يعنى[٤] سلامة نفس المرء نحو الأرفق الأحمد من الأفعال، فيما بينه وبين الله، وفيما بينه وبين الناس، وأنها سجية متأصلة فى النفس لا تتغير بتغير أحوال المرء أو بتغير أحوال الناس مع المرء، فهو على حسن خلقه وإن أساء الناس إليه أو أساءوا إلى غيره، وهو مع ربه يقبل على الطاعات راضياً مختاراً منشرح الصدر، وينتهى عن المحرمات، وهو كذلك أيضا.

ويرى الإمام البيهقى أن حسن الخلق، وإن كان سجية فإنه ينمى بالاكتساب، فذو الرأى يزداد بمجالسة أولى الأحلام والنهى رأياً، وإن العالم ليزداد بمخالطة العلماء علماً، وكذلك الصالح والعاقل بمجالسه الصلحاء والعقلاء، ومن ثم فإن ذا الخلق الحسن يزداد حسن خلقه بمجالسه ذوى الأخلاق الحسنة[٥].

ولقد شب رسول الله عليه الصلاة والسلام مفطوراً على حسن الخلق، مكلوءاً بحفظ الله ورعايته له فى الصغر، وما إن بلغ مبلغ الرجال حتى كان أفضل قومه مروءةً، وأحسنهم خلقاً، وأحسنهم جواراً وأعظمهم حلماً، وأصدقهم حديثاً، وأعظمهم أمانةً، وأبعدهم عن الفحش والأخلاق السيئة التى تدنس الرجال؛ حتى سمى فى قومه بالأمين، لما جمع الله فيه من الأمور الصالحة، حتى من قبل بعثته صلى الله عليه وسلم[٦]. وكل ذلك حق، فحسن الخلق يجب أن يكون وعاءً لكل خير، ويجب أن يكون سابقاً لكل تشريف، وإذا كان المرء بفطرته يستنكف سوء الخلق من عامة الناس من حوله، فإنه لأشد استنكافاً ومقتاً لذلك المرء الذى يقبل على القيادة، وليس له نصيب من الخلق الحسن، فالقائد قدوة وأسوة، والناس على دين ملوكهم، فأى قدوة وأسوة فيمن ساء

(١) مختار الصحاح، مرجع سابق، باب الخاء، ص ١٨٧.
(٢) المرجع السابق ص ٢٨٧.
(٣) ابى جعفر عمر القزوينى، مختصر شعب الايمان للبيهقى، مرجع سابق، ص ١٩٦، ١٩٧.
(٤) المرجع السابق، ص ٢٠٠ – ٢٠٢.
(٥) المرجع السابق، ص ٢٠٢.
(٦) السيرة النبوية لابن هشام، جـ١، ص١٦٧

خلقه، وفحش قوله وفعله، ولاشك أن الحاجة إلى حسن الخلق تتزايد وتتعاظم كلما اتسع نطاق ولاية القائد، ومن هنا يتبين لنا مدى عظم أخلاق المصطفى عليه الصلاة والسلام الذى أرسله الله للناس كافة ورحمة للعالمين، وصدق الحق إذ يقول فى محكم التنزيل. **﴿وانك لعلى خلق عظيم﴾** (٦٨/٥)

ولعلنا نلحظ أمرين من تلك الآية الكريمة:

الأمر الأول. عظم خلق رسول الله، فخلقه فوق الخلق العظيم، فعلى من العلو، والعلو يعنى. الفوقية والشرف والسمو[1]

الأمر الثاني: أن هذا العلو والسمو الأخلاقى كان فطرة متأصلة فى المصطفى عليه الصلاة والسلام الذى اختاره العلى القدير عن علم، فالله أعلم حيث يجعل رسالته، فتلك الآية الكريمة كانت من بين أوائل ما نزل من آيات الحق، وقد جاءت لتؤكد وتقرر حقيقة الخلق العظيم الذى كان عليه المصطفى صلى الله عليه وسلم، وكيف أن هذا الخلق كان هو الوعاء الأمين المؤتمن على الرسالة الخاتمة للناس أجمعين.

ومن هنا يتأكد لنا كيف كان هذا الخلق العظيم واحداً من أهم الدعائم والمقومات الأساسية التى جعلت المصطفى عليه الصلاة والسلام أهلاً لقيادة الإنسانية، ولتلقى رسالة الرحمة والنور للعالمين، وأن تكون ريادته وقيادته نموذجاً يحتذى به إلى قيام الساعة.

وعلى ضوء ما سبق يتضح لنا أن الخلق الحسن يعتبر دعامة ومقوماً من المقومات الأساسية التى تؤهل الانسان للقيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام، ويتأكد لنا ذلك من تلك النصوص القرآنية والشواهد من السنة والسيرة النبوية.

أولا: النصوص القرآنية في حق المصطفي عليه الصلاة السلام:

(أ) **﴿وما أنا من المتكلفين﴾** (٣٨/ ٨٦)

(ب) **﴿وإنك لعلى خلق عظيم﴾** (٦٨/٤)

(جـ) **﴿ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك﴾** (٣/ ١٥٩)

(د) **﴿وما أنت عليهم بجبار﴾** (٥٠/ ٤٥)

(هـ) **﴿لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رءوف رحيم﴾** (٩/١٢٨)

---

(١) مختار الصحاح، باب العين، ص ٤٥٢

ثانيا: النصوص القرآنية فى حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام:

(أ) فى حق موسى عليه الصلاة والسلام

﴿ أن أدوا إلى عباد الله، إنى لكم رسول أمين ﴾ (٤٤/ ١٨)

﴿ قالت إحداهما يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوى الأمين ﴾ (٢٨/ ٢٦)

(ب) فى حق موسى وهارون عليهما الصلاة والسلام:

﴿ إنا كذلك نجزى المحسنين. إنهما من عبادنا المؤمنين ﴾ (٣٧/١٢١ - ١٢٢)

(جـ) فى حق إبراهيم عليه الصلاة والطلام:

﴿ ولقد اصطفيناه فى الدنيا، وانه فى الآخرة لمن الصالحين ﴾ (٢/١٣٠)

﴿ إن ابراهيم لحليم أواه منيب ﴾ (١١/ ٧٥)

(د) فى حق يحيى عليه الصلاة والسلام: **﴿ وحناناً من لدنا وزكاةً وكان تقياً، وبراً بوالديه ولم يكن جباراً عصياً ﴾** (١٩/١٣ - ١٤)

(هـ) فى حق عموم الأنبياء عليهم الصلاة والسلام: **﴿ الله أعلم حيث يجعل رسالته ﴾**

(٦/١٢٤)

﴿ أولئك الذين هدى الله فبهداهم اقتده ﴾ (٦/٩٠)

ثالثا: الشواهد من السيرة النبوية:

(أ) قوله عليه الصلاة والسلام: **«انما بعثت لأتمم صالح الأخلاق»**(١)

(ب) وقوله عليه الصلاة والسلام: **«أدبنى ربى فأحسن تأديبى»**(٢).

(جـ) وعن عائشة رضى الله عنها قالت: «ما خير رسول الله بين أمرين قط إلا أخذ أيسرهما مالم يكن إثماً، فإن كان إثماً كان أبعد الناس عنه، وما انتقم رسول الله لنفسه فى شيء قط إلا أن تنتهك حرمة الله فينتقم بها لله»(٣).

(د) وعن أنس رضى الله عنه قال: «لم يكن رسول الله فاحشًا ولا لعانًا ولاسباباً»(٤).

(هـ) سئلت عائشة رضوان الله عليها عن خلق النبى عليه الصلاة والسلام، فقالت: «كان خلقه القرآن»(٥).

---

(١) تفسير ابن كثير، جـ٤، ص ٤٠٣، رواه أبو هريرة

(٢) د عبد العزيز عزام، محمد الرسول الأعظم، القاهرة المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، ١٩٧٤، ص٩٥

(٣) صحيح البخارى، كتاب الأدب، جـ٤، ص ٦٩

(٤) صحيح البخارى، جـ٤، كتاب الأدب، ص ٥٧

(٥) تفسير ابن كثير، جـ٤ ص ٤٠٣ رواه أحمد

(و) وعن انس رضى الله عنه قال: «خدمت النبى صلى الله عليه وسلم عشر سنين فما قال لى أف، ولا لم صنعت، ولا ألا صنعت»(١).

(ز) وسئلت عائشة ما كان يصنع النبى فى أهله؟ قالت: «كان فى مهنة أهله، فإذا حضرت الصلاة قام إلى الصلاة»(٢).

وعلى ضوء تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية، يتأكد لنا مدى أهمية الخلق الحسن كمقوم من أهم المقومات الأساسية المطلوب توافرها فى القائد الإدارى، ليكون أهلاً للقيادة فى الإسلام.

ومما سبق، وعلى ضوء تلك النصوص والأحاديث، فإننا نستطيع أن نخلص إلى أن الخلق الحسن كمقوم قيادى، إنما يعنى: عدم الفحش فى القول أو الفعل فى تعامل القائد مع الآخرين، وخاصة مع مرءوسيه، وإنه يشمل كظم الغيظ ولين الجانب والتواضع.

المقوم الذاتي الخامس : الانتماء :

الانتماء: هو الانتساب، والانتساب: انما يكون للأصول أو الجذور أو المنبت، ومن ذلك انتساب المرء لأبيه ولأسرته ولجماعته ولقومه ولمجتمعه الصغير والمجتمع الإنسانى الكبير، وذلك المعنى يتفق تماماً مع الانتماء كأحد المقومات الأساسية التى تؤهل المرء لقيادة أى جماعة من الجماعات، والفطرة السليمة تأخذ بذلك وتقره، فمناط قيادة الأسرة فى أى مجتمع من المجتمعات الإنسانية إلى الأب الذى يمثل قمة الانتماء، فإليه تنتمى الفروع، ومن ثم فإنها تلقى إليه زمام قيادتها راضية آمنة مطمئنة واثقة من حرصه عليها وعلى تحقيق كل ما فيه خيرها، وهذا الأب ذاته ينتمى إلى أصول وجذور لا يملك فى مواجهتها إلا أن يلقى إليها بزمام قيادته آمناً راضياً واثقاً فى حرصها عليه وعلى كل ما فيه خيره ومصلحته ومصلحة أبنائه وفروعه، ولقد قنن الدين الإسلامى - دين الفطرة السليمة - هذا الوضع، حيث جعلت الشريعة الإسلامية الولاية على الأبناء للأب، وفى غياب الأب جعلت الولاية للجد من الأب، ومما لا شك فيه أن الانتماء هو السبب الأساسى والرئيسى الذى يجعل هؤلاء الفروع يلقون بزمام قيادتهم إلى الأصل راضين مطمئنين، وهو السبب الأساسى والرئيسى الذى يجعل هذا الأصل يتحمل تبعات القيادة، باذلاً الجهد فى رعاية مصالح أسرته وجماعته وتحقيق كل ما فيه الخير لها ولأفرادها.

---

(١) صحيح البخارى، جـ ٤، كتاب الأدب، ص ٥٦.

(٢) المرجع السابق

لهذه الأسباب ولغيرها كان انتماء المرء إلى جماعة من الجماعات يعد واحداً من المقومات الإسلامية الأساسية الواجب توافرها فى الفرد، ليكون أهلاً لقيادة أى جماعة من الجماعات، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والشواهد من السنة والسيرة النبوية:

أولاً : النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

(أ) ﴿ لقد من الله على المؤمنين إذ بعث فيهم رسولاً من أنفسهم ﴾ (٣/ ١٦٤)

(ب) ﴿ لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رءوف رحيم﴾ (٩/ ١٢٨)

(جـ) ﴿ هو الذى بعث فى الأميين رسولاً منهم ﴾ (٦٢/ ٢)

(د) ﴿ أم لم يعرفوا رسولهم فهم له منكرون ﴾ (٢٣/ ٦٩)

(هـ) ﴿ أكان للناس عجباً أن أوحينا إلى رجل منهم ﴾ (١٠/ ٢)

ثانيا : النصوص القرآنية فى حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

(أ) فى حق نوح عليه الصلاة والسلام :

﴿ لقد أرسلنا نوحا إلى قومه ﴾ (١١/ ٥٢، ٧ / ٥٩)

﴿ أو عجبتم أن جاءكم ذكر من ربكم على رجل منكم لينذركم ﴾ (٧/ ٦٢)

﴿ إذ قال لهم أخوهم نوح ألا تتقون ﴾ (٢٦/ ١٠٦)

(ب) فى حق هود عليه الصلاة والسلام ·

﴿ أو عجبتم أن جاءكم ذكر من ربكم على رجل منكم ﴾ (٧/ ٦٩)

﴿ وإلى عاد أخاهم هوداً، قال يا قوم اعبدوا الله ﴾ (١١/ ٥٠)

(جـ) فى حق صالح عليه الصلاة والسلام ·

﴿ وإلى ثمود أخاهم صالحاً، قال يا قوم اعبدوا الله ما لكم من إله غيره ﴾ (١١/ ٦١)

﴿ ولقد أرسلنا إلى ثمود أخاهم صالحاً ﴾ (٢٧/ ٤٥)

(د) فى حق شعيب عليه الصلاة والسلام:

﴿ وإلى مدين أخاهم شعيباً، قال يا قوم اعبدوا الله ﴾ (٧/ ٨٥، ٢٩/ ٣٦)

(هـ) فى حق عموم الأنبياء عليهم الصلاة والسلام:

﴿ يا بنى آدم إما يأتينكم رسل منكم يقصون عليكم آياتى فمن اتقى وأصلح فلا خوف عليهم ولا هم يحزنون ﴾ (٧/ ٣٥)

﴿ يا معشر الجن والإنس ألم يأتكم رسل منكم ﴾ (٦/ ١٣٠)

﴿ ولقد أرسلنا من قبلك رسلاً إلى قومهم ﴾ (٣٠/ ٤٧)

﴿ وما أرسلنا من قبلك إلا رجالاً نوحى إليهم من أهل القرى ﴾ (١٢/ ١٠٩)

﴿ وما أرسلنا من رسول إلا بلسان قومه ليبين لهم ﴾ (١٤/ ٤)

(و) فى حق عموم المؤمنين:

﴿ يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله، وأطيعوا الرسول، وأولى الأمر منكم ﴾ (٤/ ٥٩)

ثالثا: الشواهد من السيرة النبوية:

(أ) قوله عليه الصلاة والسلام:

«أنا أعرب العرب، ولدت فى قريش، ونشأت فى بنى سعد»[١]

(ب) قوله المصطفى عليه الصلاة والسلام

«أنا أعربكم، أنا من قريش، ولسانى لسان بنى سعد بن بكر»[٢]

ويتبين لنا من تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية مدى أهمية الانتماء، وأنه يعد واحداً من المقومات القيادية الأساسية التى توافرت فى تلك الصفوة التى اختارها الله على علم وحكمة لقيادة الإنسانية إلى ما فيه خيرها وسعادتها، وفى مقدمة هؤلاء الصفوة من القادة العظام المصطفى عليه الصلاة والسلام.

والمقصود بالانتماء هنا -كمقوم من المقومات الأساسية للقيادة- ليس هو الانتماء العرقى أو العصبى أو الجنسى فحسب، بل المقصود به الانتماء فى شموله بكل أبعاده وجوانبه، الذى يمتد ليشمل بالإضافة إلى الانتماء العرقى الجوانب التالية:

(أ) الانتماء اللغوى

(ب) الانتماء السلوكى والاجتماعى والحضارى

(جـ) الانتماء الوجدانى أو العاطفى.

(د) الانتماء الفكرى والعقائدى.

ويثرى الانتماء ويقويه استمرار التوحد الزمانى والمكانى بين القائد وجماعته واستمرار التفاعل بينهما.

وفى الإسلام نجد اهتماماً كبيراً بالانتماء الفكرى والعقائدى القائم على الإيمان بالله وبرسوله وبكتابه، فدون ذلك الانتماء يتدانى ما عداه من انتماءات، وتلحظ ذلك

---

(١)، (٢) سبيل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد، مرجع سابق جـ ٢، ص ١٣٦ نقلا عن السيوطى فى الخصائص.

واضحاً جليًا من خلال موقف نوح عليه الصلاة والسلام مع ابنه، حيث يقول الله سبحانه فى كتابه العزيز: ﴿ ونادى نوح ربه، فقال رب إن ابنى من أهلى وإن وعدك الحق وأنت أحكم الحاكمين، قال يا نوح إنه ليس من أهلك أنه عمل غير صالح ﴾ (١١/ ٤٥)

وهكذا تتضح لنا الحقيقة، فالانتماء الحقيقى هو الانتماء الذى يستند إلى الإيمان الصحيح والعقيدة السلمية، ونلحظ هذه الحقيقة فى آية أخرى توضح لنا حقيقة انتماء المنافقين والكافرين، بالرغم من كل انتماءاتهم العرقية والعصبية، وبالرغم من كل الأيمان التى أقسموا بها، تأتى آيات الله لتوضح لنا هوية انتماءاتهم تقول:

﴿ ويحلفون بالله إنهم لمنكم، وما هم منكم ولكنهم قوم يفرقون ﴾ (٩/ ٥٦) (١).

ومع ذلك فيجب أن نوضح أن كمال الانتماء هو فى اشتماله على كافة جوانب الانتماءات الأخرى، فمما لاشك فيه أن الانتماء الإيمانى والعقائدى يقوى ويزداد بالانتماءات العرقية والاجتماعية والعاطفية والوجدانية، ولنا أسوة فى ذلك فى المصطفى عليه الصلاة والسلام حيث كان من أبرز مقاصده فى الزواج هو تقوية أواصر الانتماء العقائدى والإيمانى الذى ربط بينه وبين كل من أبى بكر وعمر رضى الله عنهما، وكذلك جعل الانتماء العرقى وصلات النسب وسيلة لجذب أقوام وحثهم على الإيمان، وإلى هذه الحقيقة أشار الأستاذ محمد حسين هيكل فى كتابه: حياة محمد عليه الصلاة والسلام.

ولاشك أن الانتماء كأحد مقومات القيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام له أهميته وضرورته، حيث إن هذا الانتماء يجعل الجماعة أكثر تقبلاً للقائد ولقيادته، ويجعل القائد أكثر قدرة على القيادة، فالقائد المنتمى أكثر تفهماً لمشاعر جماعته، وأكثر تقديراً وتفهماً لتقاليدها ولعرفها السائد، وأكثر قدرة على تفهم وتحليل نمط تفكير هؤلاء الأفراد، ومن ثم فهو أقدر من غيره على التعامل معهم، وهو كذلك أكثر من غيره رحمة بهم وصبراً عليهم؛ لأنه بضعة منهم، وهم كذلك بضعة منه، ويجعل هؤلاء الأفراد بدورهم أكثر إقبالاً على التعاطف معه والسماع لأفكاره والاهتمام بها والاستعداد لتقبلها.

ولعلنا بذلك نكون قد حسمنا ذلك الجدل الثائر فى الفكر الإدارى المعاصر حول المفاضلة بين اختيار القيادات الإدارية من داخل الجماعة أو من خارجها، بعد أن تبين لنا أن الانتماء يعد واحداً من أهم مقومات القيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام التى تكسب المرء الأهلية لقيادة الجماعة التى ينتمى إليها.

---

(١) من الشواهد على ذلك أيضا موقف الرسول من سلمان الفارسى، ذلك الصحابى الجليل، الذى قال عنه الرسول عليه الصلاة والسلام «سلمان منا آل البيت» فهو منهم بإيمانه وعقيدته وفكره وإسلامه وسلوكه، وإن كان فارسيا وآل البيت من قريش، عبد الرحمن الشرقاوى، محمد رسول الحرية، القاهرة: دار الشعب، ١٩٦٢، ص ٢٨٦

ويجدر بنا أن نشير إلى أن هناك اتجاهاً غالباً الان نحو تفضيل الاختيار من داخل الجماعة[1].

وأخيراً فإننا نود أن نشير إلى أن انتماء القائد إلى جماعته يكفى فيه الوسطية والتوسط، فليس لزاماً أن يكون أفضلهم وأميزهم فى كل شىء، بل إن هذا التميز قد يحسب على القائد، وليس له فى بعض الحالات إن لم يعالج أمره بالعقل والحكمة.

فالوسطية أو التوسط تتيح للقائد القدرة على الاتصال بالغالبية العظمى من أفراد جماعته، وفى ذات الوقت تجعله قادراً على التعامل مع من هم دونه ومن هم يفضلونه فى صفة من الصفات أو فى قدرة من القدرات أو فى ملكة من الملكات، ولقد كان المصطفى صلى الله عليه وسلم على سبيل المثال من ناحية الانتماء الاجتماعى من أوسط القوم، ومن ثم فقد أتاحت له تلك الوسطية أن يكون قريباً من فقرائهم، وأن يكون فى ذات الوقت غير بعيد عن فكر واهتمامات أغنيائهم، فعايش هؤلاء وهؤلاء، فدان له الانتماء، ودانت له القيادة.

وعلى ضوء ماسبق، فإننا نستطيع أن نخلص إلى أن الانتماء كمقوم قيادى يشتمل على الجوانب التالية:

١ - الانتماء العرقى.

٢ - الانتماء اللغوى.

٣ - الانتماء الاجتماعى.

٤ - الانتماء الفكرى والعقائدى.

٥ - الانتماء الزمانى والمكانى.

وأن تكامل وتوافر كافة جوانب الانتماء السابقة يشكل أهمية، إلا أن الانتماء الفكرى والعقائدى يعلوها جميعاً، وأنه يكفى الوسطية والاعتدال فيها فيما عدا الانتماء الفكرى والعقائدى فإننا نرى وجوب تميز القائد فى هذا عن باقى أفراد جماعته.

المقوم الذاتى السادس: الرجولة:

الرجولة من الرجل، والرجل ضد المرأة[2]، ويقال للإنسان رجل إذا هو احتلم، وشب، ويقال عن المولود الذكر ساعة يولد رجل أو رجيل، والرجل لغة: هو الكامل أيضاً[3]. وعلى ذلك فالرجولة بمعناها الراجح تعنى الذكورة والبلوغ.

---

(١) أنظر د. سيد الهوارى وآخرون، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية- إدارة الموارد البشرية، القاهرة الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية، ١٩٨١، جـ ٤، ٢١٣

(٢) مختار الصحاح، مرجع سابق، باب الراء، ص ٢٣٥

(٣) القاموس المحيط، مرجع سابق، فصل الراء، باب اللام، جـ ٣ ص ٣٩٣

والرجولة في الإسلام تعد واحداً من المقومات الأساسية الواجب توافرها في المرء، ليكون أهلاً للقيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام، ويتضح لنا ذلك من التحاكم إلى تلك النصوص القرآنية والشواهد من السنة والسيرة النبوية التي تؤكد أن الرجولة كانت دائماً سنة لم تتخلف في اختيار هؤلاء الصفوة من القادة العظام الذين اختارهم الله واصطفاهم عن علم وحكمة لقيادة البشرية، ونورد فيما يلي تلك الشواهد من النصوص القرآنية والسنة النبوية:

أولا: النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

(أ) **﴿ أكان للناس عجباً أن أوحينا إلي رجل منهم ﴾** (١٠/ ٢)

(ب) **﴿وما أرسلنا من قبلك إلا رجالاً نوحي إليهم﴾** (١٢/ ١٠٩)، (١٦/ ٤٣)

(جـ) **﴿وما أرسلنا قبلك إلا رجالاً نوحي إليهم، فاسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون﴾** (٢١/ ٧)

ثانيا: النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام:

(أ) في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام:

﴿ولقد آتينا إبراهيم رشده من قبل وكنا به عالمين﴾ (٢١/ ٥١).

(ب) في حق نوح عليه الصلاة والسلام:

﴿أوعجبتم أن جاءكم ذكر من ربكم علي رجل منكم لينذركم ولتتقوا ولعلكم ترحمون﴾ (٧/ ٦٣).

(جـ) في حق موسى عليه الصلاة والسلام:

﴿ولما بلغ أشده واستوي آتيناه حكماً وعلماً، وكذلك نجزي المحسنين﴾ (٢٨/ ١٤).

وقد ورد في تفسير الامام الطبري لتلك الآية، أن المراد بقوله تعالى:

﴿ولما بلغ أشده واستوى آتيناه حكماً وعلماً﴾ (٢٨/ ١٤)

هو أنه لما بلغ موسى عليه السلام أربعين سنة آتيناه نبوة[1]، وقد فسر الشيخ حسنين محمد مخلوف[2] أن المراد بقوله تعالى: **﴿بلغ أشده﴾** هو: قوله «هو: قوة بدنه ونهاية نموه والمراد بـ «واستوى» اعتدل عقله وكمل، ويرى ابن كثير في تفسيره أن اعتدال العقل واكتماله يتحقق للإنسان ببلوغ الأربعين عاماً[3]، ولعل هذا يتوافق مع ما

---

(١) مصحف الشروق المفسر الميسر، مختصر تفسير الإمام الطبري، ص ٤٣٥.

(٢) حسنين محمد مخلوف، مرجع سابق، ص ٢١٧.

(٣) تفسير ابن كثير، جـ ٤، ص ١٥٧

ذهب إليه الإمام الطبرى فى تفسيره للآية التى معنا من أن المراد أنه لما بلغ موسى عليه السلام أربعين سنة آتاه الله النبوة(1).

(د) فى حق يوسف عليه الصلاة والسلام:

﴿ولما بلغ أشده آتيناه حكماً وعلماً﴾ (١٢/ ٢٢)

(هـ) فى حق هود عليه الصلاة والسلام:

﴿أوعجبتم أن جاءكم ذكر من ربكم على رجل منكم لينذركم﴾ (٧/ ٦٩).

(و) فى حق عموم الرسل والأنبياء عليهم الصلاة والسلام:

﴿وما أرسلنا من قبلك إلا رجالاً نوحي إليهم من أهل القرى﴾ (١٢/ ١٠٩).

(ز) فى حق اكتمال بلوغ الإنسان:

﴿حتي إذا بلغ أشده وبلغ أربعين سنة، قال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلي والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأصلح لي في ذريتي إني تبت إليك واني من المسلمين﴾ (٤٦/ ١٥)

(ح) فى حق قوامة الرجال على النساء:

﴿وللرجال عليهن درجة﴾ (٢/ ٢٢٨)

﴿الرجال قوامون علي النساء بما فضل الله بعضهم علي بعض﴾ (٤/ ٣٤)

ثالثا: الشواهد من السنة النبوية:

(أ) قوله عليه الصلاة والسلام:

«لن يفلح قوم ولوا أمرهم امرأة»(2)

(ب) قوله صلى الله عليه وسلم:

«تعوذوا بالله من رأس السبعين(3) **وإمارة الصبيان»**(4)

(جـ) قوله عليه الصلاة والسلام:

«لو كنت آمراً أحداً أن يسجد لأحد لأمرت المرأة أن تسجد لزوجها»(5).

---

(١) سوف نعود لمناقشة هذا الرأى فى تناولنا لآية أخرى قبل أن ننهى هذا المقوم.

(٢) صحيح البخارى، جـ ٩، ص ٥٥

(٣) رأس السبعين. إشارة منه عليه الصلاة والسلام إلى رأس السبعين سنة التى قتل فيها الحسين رضى الله عنه والتى وقعت فيها الفتنة المصاحبة لها، نقلاً عن ذات المرجع الذى ورد به الحديث.

(٤) نيل الأوطار للشوكانى، جـ ٨، ص ٢٩٧.

(٥) رياض الصالحين، باب حق الزوج على المرأة، ص ١٣٤، رواه أبو هريره.

(د) قوله عليه الصلاة والسلام: «استوصوا بالنساء خيراً، فإن المرأة خلقت من ضلع أعوج، وإن أعوج ما في الضلع أعلاه، فإن ذهبت تقيمه كسرته، وإن تركته لم يزل أعوجاً، فاستوصوا بالنساء»[1].

(هـ) قوله عليه الصلاة والسلام: «والرجل راع علي أهل بيته وهو مسئول عن رعيته، والمرأة راعية علي أهل بيت زوجها وولده، وهي مسئولة عنهم»[2]

(و) قوله صلى الله عليه وسلم: «رفع القلم عن ثلاث: عن النائم حتي يستيقظ، وعن الصبي «حتي يحتلم» وفي رواية: «حتي يكبر»، وفي رواية أخرى: «حتى يشب» وفي رواية رابعة: «حتى يبلغ» «وعن المجنون حتى يعقل»[3]

(ز) قوله عليه الصلاة والسلام: «فإنما أنا رجل من ولد آدم، أغضب كما تغضبون»[4]

(ح) كما أن الرجوع إلى سيرته وسنته العملية يتبين منها، أنه لم يؤثر عنه صلى الله عليه وسلم أنه قد أمّر أوْ ولّى صبيًا أو امرأة، أو أنه أقر ذلك، بل إنه عليه الصلاة والسلام حين بلغه أن ابنة كسرى قد تولت زمام الحكم بعد أبيها بين خطورة هذا الأمر وقال: «لن يفلح قوم ولوا أمرهم امرأة».

ومن جماع ما سبق من نصوص القرآن وأحاديث وسيرة المصطفى عليه الصلاة والسلام يتضح لنا من التحاكم إلى ذلك الهدى الربانى أن الرجولة كانت سمة أساسية وسنة ثابتة لم تتخلف، اقتضت حكمة العليم الخبير توافرها فى هؤلاء الصفوة من القادة العظام الذين اختارهم الله عن علم وحكمة لقيادة البشرية وهدايتها، ومن ثم يتبين لنا قياساً على ذلك الهدى أن الرجولة تعد أحد المقومات القيادية الأساسية المطلوب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد فى الإسلام.

ويجدر بنا أن نشير إلى عدة أمور أو تساؤلات تتعلق بالرجولة كمقوم من المقومات القيادية الإسلامية.

التساؤل الأول: هل المقصود بالرجولة هو بلوغ الذكر الحلم، أو أن المقصود بها- وخاصة كمقوم من المقومات القيادية- هو اكتمال الرجولة، الذى أشار البعض إلى أنه يتحقق ببلوغ الإنسان سن الأربعين؟

---

(١) رياض الصالحين، باب الوصية بالنساء، ص ١٣١، رواه أبو هريرة.

(٢) صحيح البخارى، جـ ٤، كتاب الأحكام، ص ٣٣.

(٣) د. حسن العنانى، التنمية الذاتية والمسئولية فى الإسلام، القاهرة: الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية، ١٩٨٠، ص١١١، نقلا عن: شرح الجامع الصغير للمناوى ، جـ ٤، ص ٢٥.

(٤) تفسير ابن كثير، جـ ٢، ص ٢٠٢، رواه أحمد وأبو داود.

من المعروف والشائع أن المقصود بالرجولة، هو بلوغ الذكر الحلم، ولكن من الملاحظ أن هناك آراء أخرى ترى أن المقصود بالرجولة هو اكتمالها، وذلك الاكتمال للرجولة يتحقق ببلوغ الذكر سن الأربعين، وفى مقدمة هؤلاء الفقهاء:

ابن القيم فى كتابه زاد المعاد فى هدى خير العباد[1]، حيث يرى أن سن الأربعين عند الرجل هى سن الكمال، ولهذا تبعث الرسل، ويشاركه هذا الرأى ابن كثير، حيث أورد فى معرض تفسيره للآية الخامسة من سورة الأحقاف[2] أن بلوغ الرجل أربعين سنة يعنى تناهى عقله واكتمال فهمه وحكمه، ثم ينقل أن الرجل لا يتغير غالباً عما يكون عليه وهو ابن الأربعين.

ومما يجدر الإشارة إليه هنا أن الدكتور فؤاد البهى السيد فى معرض تحليلة للدراسات والأسس النفسية قد إنتهى إلى ما يتوافق مع هذا الرأى الذى ذكره ابن كثير فى معرض تفسيره لتلك الآية[3].

ويشاركهم فى هذا الرأى أيضا أنصار الإمام محمد بن يوسف الصالحى الشامى فى كتابه سبل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد[4]، وكذلك فضيلة الشيخ حسنين محمد مخلوف فى معرض بيانه لمدلول ألفاظ الآية من سورة الاحقاف السابق الإشارة إليها[5]، حيث يرى أن المعنى المراد من: «بلغ أشده وبلغ أربعين سنة» هو بلوغ الرجل كمال قوته وعقله.

وإننا وإن كنا نستشهد بأقوال هؤلاء العلماء والفقهاء، فإن سندنا الأساسى فيما نحن بصدده هو الاستشهاد بآيات الذكر الحكيم، والثابت قولاً وعملاً من سنة رسول الله، والاهتداء بهدى سيرته المباركة، وما كنا نهدف بذلك إلا الاستئناس والاستشهاد بآراء هؤلاء العلماء والفقهاء بما يعيننا على تبين وجه الحق فيما جاءت به الآية الخامسة عشر من سورة الأحقاف، والتى يقول فيها الحق سبحانه وتعالى:

﴿ ووصينا الإنسان بوالديه إحساناً حملته أمه كرها ووضعته كرها وحمله وفصاله ثلاثون شهراً حتي إذا بلغ أشده، وبلغ أربعين سنة قال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلي والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه، وأصلح لي في ذريتي إني تبت إليك وإني من المسلمين﴾.

---

(١) زاد المعاد فى هدى خير العباد

(٢) تفسير ابن كثير، جـ ٤

(٣) أنظر. د. فؤاد البهى، ، العربى، ص ٣٨٥ - ٩١

(٤) سبل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد، للامام محمد بن يوسف الصالحى الشامى، القاهرة، المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، جـ ٢، ص ٣٠٥

(٥) الشيخ حسنين محمد مخلوف، مرجع سابق، ص ٣١٧

والذي يهمنا في هذا الخصوص أن تلك الآية تبين بجلاء وعلى ضوء التفسيرات والإيضاحات السابقة، أن بلوغ الإنسان الأربعين من عمره آية على كمال قوته وعقله واكتمال رجولته، لعل هذا يلقي ضوءًا على حكمة الخبير العليم بخلقه في جعل سن الأربعين هو السن التي عليها تبعث الرسل إلى أممهم(١). ومن جماع تلك الآراء يبدو لنا الآتي:

١ – أن الرجولة بمعناها العام– سواء اقتصر معناها على بلوغ الذكر الحلم، أم قصد بها بلوغ الذكر سن الأربعين واكتمال رجولته – تعد مقوماً من المقومات القيادية المطلوب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام.

٢ – أن التحاكم إلى الهدى الرباني، وسنته سبحانه في اصطفائه لرسله وأنبيائه وبعثه لهم عند سن الأربعين، يجعلنا نعتقد أن اكتمال الرجولة –ببلوغ سن الأربعين– يعتبر مقوماً من المقومات القيادية المطلوب توافرها في القائد الإداري الأعلى لأي تنظيم إنساني.

٣ – أن بلوغ الذكر سن الاحتلام يمثل الحد الأدنى لمقوم الرجولة، كمقوم قيادي وأنه لا يجوز النزول عن هذا السن بالنسبة لكافة مستويات القيادة التي هي دون مستوى القائد الأعلى، وأن بلوغ سن الأربعين أو الاقتراب منه يعتبر سن تفضيل بالنسبة لهذه المستويات(٢).

ومن قبيل المصادفات أن نجد أن هذا الرأي الذي ذهبنا إليه يتوافق إلى حد ما مع ما ذهب إليه التشريع المصري طبقاً للمادة ٣٨/ ٢ من قانون السلطة القضائية الذي يتطلب فيمن يعين قاضيا أن يكون قد بلغ من السن ثلاثين سنة ميلادية إذا كان التعيين في المحاكم الابتدائية، وأربعين سنة إذا كان التعيين في محاكم الاستئناف، وثلاثة وأربعين إذا كان التعيين في محكمة النقض(٣).

ويجدر بنا أن نشير إلى أن الحكم الصادر من المحاكم الابتدائية قابل للطعن فيه أمام محاكم الاستئناف، وعلى ذلك فإن قاضي محكمة الاستئناف– الذي يشترط بلوغه سن الأربعين – له الولاية على أحكام قاضي المحكمة الابتدائية – الذي لم يشترط بلوغه سن الأربعين.

---

(١) بل إن هناك من يرى أن سن الأربعين هي تلك السن التي يؤاخذ عندها الإنسان انظر: تفسير ابن كثير، جـ ٤، ص ١٥٧، وإن كان الجمهور على خلاف ذلك، حيث الرأي هو أن سن بلوغ الاحتلام للفتى والحيض للفتاة هي سن التكليف والمؤاخذة على الذنوب.

(٢) إن تعارف النظم الوضعية التي تأخذ بالنظام الملكي في الحكم على نظام الوصاية على العرش فيه إقرار من تلك النظم بضرورة بلوغ القائد لسن معينة كحد أدنى لصلاحيته لتولي المسئوليات القيادية.

(٣) عمر شريف، مذكرات في نظم الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية– دراسة مقارنة ، القاهرة: مطبعة المدني، ١٩٧٦، ص ١٠٧.

ويجدر بنا أن نشير كذلك إلى أن الواقع العملى لأعمار القادة الإداريين يتوافق إلى حد كبير مع ما ذهب إليه التشريع فى ج م ع بالنسبة لتحديد الحد الأدنى لأعمار القضاة وجعله ثلاثين سنة ميلادية، فقد أسفرت إحدى الدراسات التى أحصت أعمار ٦٦,٣٣٦ مديراً تنفيذياً أمريكياً عن النتائج التالية[1]

١ - أن ٨,٠٨٥٪ من المديرين تتراوح أعمارهم ما بين ٧١ عاماً إلى ٨٠ عاماً

٢ - أن ٦٥,٩١٥٪ من المديرين تزيد أعمارهم عن ٥٠ عاماً وتقل عن ٧١ عاماً.

٣ - أن ٢٥,٧٥٪ من المديرين تتراوح أعمارهم ما بين ٣٠ عاماً إلى ٥٠ عاماً.

٤ - أن ٠,٢٥٪ من المديرين هم الذين فقط تقل أعمارهم عن ٣٠ عاماً.

ولعل نتائج تلك الدراسة تشير إلى أن الواقع العملى قد تعارف -بالإضافة إلى تحديده للحد الأدنى لأعمار القادة الإداريين- على الحد الأعلى كذلك لأعمار هؤلاء القادة بأن جعل الحد الأدنى يكاد يكون ٣٠ عاماً والحد الأعلى ٨٠ عاماً.

وصدق الحق إذ يقول فى محكم التنزيل عن خلقه لنا نحن البشر:

﴿الله الذي خلقكم من ضعف، ثم جعل من بعد ضعف قوة، ثم جعل من بعد قوة ضعفاً وشيبة، يخلق ما يشاء وهو العليم القدير﴾ (٣٠/ ٥٤).

ومن هنا كان الضعف الأول لا يتوائم ولا يستجيب لمقتضيات المهام والأعباء الملقاة على عاتق أى من القادة الإداريين، وكذلك الحال مع الضعف الثانى المصحوب بالشيبة.

ورأينا فى هذا الصدد وعلى ضوء التقنين التشريعى، والتقنين الواقعى الذى أبرزته الدراسة السابقة، وعلى ضوء ما سبقهما من آراء واجتهادات وتفسيرات الأئمة والفقهاء هو: أن الرجولة مرحلة أو فترة زمنية تبدأ مع بلوغ الذكر الاحتلام وأن تمام اكتمالها إنما يتحقق لدى الذكر ببلوغه الأربعين من عمره، وأن الرجولة عند حدها الأدنى - بلوغ الذكر الاحتلام - تعتبر أحد المقومات القيادية الأساسية المطلوب توافرها فى كافة المستويات القيادية، وأن الرجولة عند حد اكتمالها - بلوغ الذكر الأربعين من عمره - تعتبر من المقومات القيادية الأساسية المطلوب توافرها فى القادة الذين يمثلون المستوى الإدارى الأعلى فى أى تنظيم إنسانى، وأن حدها الأقصى هى بدء مرحلة الشيخوخة والشيبة.

التساؤل الثاني: سبق أن أشرنا إلى أن الرجولة تعنى: بلوغ الذكر، ومن هذا يتبين لنا أن لها شقين: **الشق الأول**: وهو البلوغ، وقد كان موضوع تساؤلنا السابق، أما **الشق الثاني**، وهو الذكورة فسوف يدور حوله تساؤلنا الحالى وهو هل الرجولة بمعنى الذكورة

(1) Stogdill., Op. cit., P. 76

كمقوم من المقومات القيادية المطلوب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد -فى الإسلام- تمثل قاعدة أساسية لا يجب العدول عنها تحت أى ظرف من الظروف؟، أم أن هناك حالات أو ظروف استثنائية تجعل المرأة أكثر استحقاقاً وأهلية للقيادة الإدارية من الرجل؟

فى الحقيقة أن لنا رأياً مسبقاً فى هذا الصدد، خلاصته: أن المرأة مجال عملها الأساسى والرئيسى فى نطاق بيتها وأسرتها وقيامها برعاية شئون زوجها وأولادها خاصة الصغار منهم، وبالرغم من ذلك فإننا نرى أن دواعى الاستجابة لمقتضى بعض الظروف الاجتماعية ، والتعليمية والصحية، والثقافية، والتربوية، بالدرجة الأولى، ودواعى الاستجابة لمقتضى الظروف الاقتصادية بالدرجة الثانية فى بعض الحالات، قد يجعل فى العصر الحديث من خروج المرأة إلى العمل الخارجى ضرورة تكاد تصل لأن تكون فرض كفاية على النساء، وهذا يعنى أن مثل هذا الخروج ليس أمراً حتمياً كما يصوره البعض، بل هو خروج له دواعيه، وله مجالاته، وله حدوده، وفى نطاق أولويات واعتبارات محددة يمكن الرجوع إليها فى موضعها من بحثنا الميدانى عن: الاتجاهات الحقيقية للأمهات العاملات تجاه الاستمرار فى العمل(1).

والذى نود أن نشير إليه فى الخصوص أن خروج المرأة إلى العمل الخارجى- بغض النظر عن أنه قد صار واقعا مسلما به من البعض- فإن مثل هذا الخروج قد تكون له دواعيه إسلاميًا، كخروج المرأة إلى العمل فى مجال التعليم النسائى، والعمل فى مجال رعاية النشء وتوجيهه والعمل فى مجال الرعاية الصحية للأطفال والنساء، وغير ذلك من مجالات العمل النسائية المتخصصة ومجالات رعاية الأطفال، فهل يستساغ مع خروج المرأة للعمل فى مثل تلك المجالات النسائية المتخصصة، هل يستساغ هنا التمسك والإصرار على تولى الرجال المناصب القيادية فى تلك المجالات من دون النساء، تحت دعوى الالتزام بمقوم الرجولة، إننا نرى أن الاعتبارات الإسلامية، ومنها الحرص على تجنب شبهات الاختلاط - المنهى عنه إسلاميًا- تستوجب فى مثل هذه الظروف قصر المناصب القيادية على النساء دون الرجال، استثناء من الأصل العام، وانطلاقاً من القاعدة الإسلامية التى تقضى بأن الضرورات تبيح المحذورات.

ويجب أن نَعِيَ أن مثل هذا الاستثناء لا يعد نقضاً لمقوم الرجولة كأحد المقومات القيادية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد فى الإسلام، فما نقول به عن وجوب انعقاد القيادة للمرأة فى ظل هذه الظروف يمثل وضعاً استثنائيًا يتم لمقابلة وضع استثنائى آخر نشأ عن خروج المرأة إلى العمل الخارجى بتلك المجالات النسائية

---

(1) انظر بحثنا عن: الظروف البيئية والأسرية والوظيفية وانعكاساتها على الاتجاهات الحقيقية للأمهات العاملات تجاه الاستمرار فى العمل، القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث والدراسات، ١٩٨٢، ص ٤٧ - ٤٩

المتخصصة، والقاعدة أنه لا يقاس على الاستثناء سواء فى هذا الأمر وفى غيره من الأمور.

ويجدر بنا أن نشير هنا إلى أن واقع الناس فى العصر الحديث، قد يتناقض مع ما يقتضيه إعمال هذا المقوم والأخذ به، ولعل هذا الخروج والمخالفة لما أوجبه الشارع الحكيم العليم فى هذا الصدد يعد أحد أسباب تلك الأزمات المادية والأمراض الاجتماعية والنفسية التى أصبح يعانى منها الأفراد والجماعات فى العصر الحديث، ويجدر بنا هنا أن نشير إلى ظاهرة ميل وتفضيل الغالبية العظمى من النساء العاملات لإسناد المناصب القيادية إلى الرجال من دون النساء، وقد تساوى فى ذلك العاملات فى مجالات مختلطة – مع الرجال – أو العاملات فى مجالات نسائية متخصصة[1].

ويجدر بنا هنا أن نؤكد على أنه أيًا كان واقع الناس فلا ينبغى أن يكون هذا الواقع قيداً علينا، فنحن جميعاً ندرك مدى ما عليه هذا الواقع من سوء، وأن هذا التحاكم إلى الشريعة الإسلامية ما كان إلا للسمو والارتقاء بهذا الواقع وتصحيحه وتقويمه.

وأخيراً وعلى ضوء ما سبق فإننا نستطيع القول بأن الرجولة كمقوم قيادى إنما تعنى: تلك المرحلة أو الفترة الزمنية التى تبدأ مع بلوغ الذكر سن الاحتلام –ومن ثم تنتهى ببدئها مرحلة الطفولة– وتبلغ أوج اكتمالها ببلوغه سن الأربعين، وتنتهى مع بدء بلوغه مرحلة الشيخوخة، وتتميز مرحلة الرجولة عن كل من المرحلة السابقة لها – مرحلة الطفولة – والمرحلة التالية لها – مرحلة الشيخوخة – بتكامل النمو الجسمى والعقلى، هذا هو الأصل العام لمقوم الرجولة، وإن كان هذا الأصل يقبل الاستثناء والخروج عليه عند توافر الدواعى والأسباب ووفقاً لمقتضيات الشريعة الإسلامية وفى إطارها.

---

(١) المرجع السابق، ص ٢٩

الفصل السادس

الشروط القيادية الإسلامية

الفصل السادس
الشروط القيادية الإسلامية

الشرط الأول : الاصطفاء :

الاصطفاء من الصفاء ، ومنه الصفى ، وهو الذى يختاره الكبير لنفسه [1] ، فيقدمه على غيره ، ويستخلص لعبادته أو لخدمته أو للعمل تحت إمرته ، ويقتضى الاصطفاء أن يكون الاختيار والتقديم صادراً من قبل صاحب الأمر والسلطان لا من قبل الفرد المصطفى المختار ، وأصل الاصطفاء والتقديم هنا أن يكون لخصوصية فى القدرات أو المهارات أو الملكات تميز بها الفرد المصطفى عن أقرانه ، فحق أن يقدم عليهم ويصطفى من بينهم ، وفى قصة يوسف عليه الصلاة والسلام نلحظ هذا الملحظ ، حيث أن استخلاص الملك له كان لقدرات وملكات تميز بها يوسف عليه السلام على الملأ من حول الملك ، ويتضح لنا ذلك من أن الملك عندما تبين له مدى رجاحة عقل يوسف عليه السلام ، ومدى حسن تعبيره وتأويله للرؤيا قال ملك « أئتونى به » (١٢/٥٠) وفى هذا اصطفاء واستخلاص عام، فلما تيقن الملك بعد ذلك من صدقه وطهارته وأمانته وبراءة ساحته، «قال الملك ائتونى به استخلصه لنفسى» وهذا اصطفاء خاص فوق الاصطفاء الأول، ولعلنا نجد فى تلك الآيات الكريمة من قصة يوسف عليه السلام ما يغنى عن كل بيان عن أهمية حسن الاصطفاء، وفى بيان مدى أهمية توافر مبررات موضوعية حقيقية للاصطفاء وعدم الانقياد للأهواء، والاصطفاء بالمعنى المتقدم يعتبر ضرورة ومقوماً أساسياً من مقومات القيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام، أما إن يزكى المرء نفسه لتحمل تبعات القيادة، فهذا ليس من مقومات القيادة الإسلامية الرشيدة فى شىء، وقد سبق أن أشرنا فى مقدمة الرسالة إلى خطورة أمر القيادة في الإسلام، وأن المؤمن الكيس الفطن لا يأمن عواقبها، ومن ثم فالجدير به إن كان كيساً فطناً حقاً أن يجنب نفسه مسئولياتها ومخاطرها إلا إذا فرضت عليه فرضاً واصطفاه ولى الأمر، فعليه طاعة ولى أمره وأن يطلب من الله العون والتوفيق، أما أن يزكى المرء نفسه للقيادة فيعد أمراً غير مقبول إسلامياً، وهناك من الشواهد والنصوص القرآنية والأحاديث النبوية ما يؤكد هذه الحقيقة، وإن الاصطفاء من الشروط الأساسية الواجب توافرها فى القيادة الإدارية الرشيدة.

وقد يحتج علينا بتلك الآية فى سورة يوسف عليه السلام «**قال اجعلنى على خزائن الأرض إنى حفيظ عليم**» (١٢/٥٥)، ولكننا لا نرى فى تلك الآية وما قبلها دليلاً يناقض الاصطفاء، بل إننا نرى أن تلك الآيات قد جاءت مؤيدة للاصطفاء، وحجتنا فى هذا :

(١) القاموس المحيط، باب الواو والياء، فصل الفاء، ص ٣٥٤، - مختار الصحاح، باب الصاد، ص ٣٦٦، - سبل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالحى، مرجع سابق، جـ ١، ص ٦٣٨

(أ) أن يوسف عليه السلام أولاً وأخيراً مصطفى أصلاً من قبل الله لمهمة أعلى وأجل، وهى مهمة النبوة والرسالة، فالله يقول فى حقه:

ولما بلغ أشده آتيناه حكماً وعلماً وكذلك نجزى المحسنين (١٢/٢٢)

(ب) أن يوسف عليه السلام وهو بخصوص ذلك الموقف الذى قد يحتج علينا به لم يعرض نفسه أصلاً بل إن الملك هو الذى اصطفاه بدليل الآية: **«وقال الملك ائتونى به أستخلصه لنفسى»** (١٢/ ٥٤) بل إن يوسف عليه السلام أعرض قبل هذا من الاصطفاء الأول للملك وتمهل فى أمره مع الملك، وفى هذا يقول الحق **«فلما جاء الرسول قال ارجع إلى ربك فاسأله ما بال النسوة اللاتى قطعن أيديهن، إن ربى بكيدهن عليم»** (١٢/٥٠)، ولعل فى هذا أبلغ دليل على أن يوسف لم يكن من المتعجلين أمر القيادة الحريصين على الجاه والسلطان، بل بلغ الأمر به هنا أن يتمهل أمره مع الملك، وكان فى استجابته لطلب الملك تخليصاً له من السجن ولعل خير ما يروى عن هذا الموقف هو قول المصطفى عليه الصلاة والسلام: **«ولو لبثتُ فى السجن طول ما لبث يوسف لأجبت الداعى»**(١) .

(جـ) أن يوسف عليه الصلاة والسلام فوق انه لم يطلب هو المنصب لنفسه بادىء ذى بدء، فإن الملك هو الذى استخلصه لنفسه وإن الملك هو الذى اختاره، ليكون ذا مكانة رفيعة ونفوذ بدليل الآية **«فلما كلمه، قال انك اليوم لدينا مكين أمين»** (١٢/٥٤).

ومن هذا يتبين أن الملك هو الذى اصطفى يوسف عليه السلام اصطفاء ثالثاً بعد أن كلمه واختاره، ليكون من ذوى المكانة الرفيعة والكلمة المسموعة لدى الملك، وأن الاختيار الوحيد الذى كان متاحاً ليوسف عليه السلام هو اختيار مجال العمل الذى يظن بنفسه القدرة على أدائه بكفاءة وفعالية، وعندما اختار فانه قد اختار أن يكون وزيراً أو مستشاراً للشئون الاقتصادية والمالية، وفى هذا دليل آخر على أنه لم يكن حريصاً على تحمل تبعات قيادة وتوجيه الآخرين، وأن أمره كله عليه الصلاة والسلام كان اصطفاء فى اصفاء، فالله أعلم حيث يجعل رسالته، فهو واحد من تلك الصفوة المختارة من القادة العظام الذين ذكرهم لنا القرآن ذلك الكتاب الذى يقول فيه الحق: **«فلا تزكوا أنفسكم، هو أعلم بمن اتقى»** (٥٣/ ٣٢). يتبقى بعد ذلك حتى أنه لو صح ذلك الأمر فى شريعة يوسف عليه الصلاة والسلام لما كان فى ذلك حجة علينا، وقد شرع الله لنا الشريعة الخاتمة شريعة المصطفى عليه الصلاة والسلام، وصدق الحق إذ يقول: **«لكل جعلنا شرعة ومنهاجا»** (٥/ ٤٨) ولقد كان نصيب المصطفى عليه الصلاة والسلام تلك الشريعة الخاتمة للشرائع كلها، التى صار علينا اتباعها والالتزام بها والانقياد لحكمها.

---

(١) صحيح البخارى، جـ ٢، كتاب الانبياء، باب ونبئهم عن ضيف ابراهيم، ص ٢٤٠

كما يتبقى من أمر يوسف عايه الصلاة والسلام أن اصطفاءه من قبل الله جل فى علاه يعلو ويجب أى اصطفاء آخر، وعلى ذلك فإن تصرفاته وجهوده كلها موجهة ومكرسة لتحقيق الغاية من الاصطفاء الأول: اصطفاء الخالق له، وله فى سبيل ذلك أن يقبل الإمرة على هؤلاء القوم، خاصة إذا كانوا غير مؤمنين لعل الله يهدى به منهم أقواما وأقواما، ولا شك أن فى ذلك الخير كل الخير.

والحقيقة أن تزكية المرء لنفسه فوق أنه أمر ممقوت لذاته، حيث يستشم منه إعجاب المرء بنفسه واستعلائه بذاته على الغير، وفيه من الأثرة والأنانية وحب الذات الشىء الكثير، فإنه بالإضافة إلى ذلك قد يشكل إحراجا، لولى الأمر ومشقه عليه، ونوعا من الحجر على حقه فى اختيار معاونيه، كما أنه من ناحية أخرى قد ينتج عنه حجب هذا الأمر عن الشخص صاحب الحق فيه الجدير به ، القادر على تحمل تبعاته ومسئولياته بكفاءة وفعالية، ومن جماع ذلك كله يتضح لنا مدى أهمية الاصطفاء كأصل من الأصول التى تؤهل المرء لتولى القيادة فى الإسلام، وأن تزكية الفرد لنفسه لتولى منصب القيادة ليس مما يتفق مع الشريعة الإسلامية التى تطالب عموم الناس بأن يتجنبوا تزكية النفس استجابة لنداء الحق سبحانه: «**ألم تر إلى الذين يزكون أنفسهم بل الله يزكى من يشاء**» (٤/ ٤٩)

«**فلا تزكوا أنفسكم هو أعلم بمن اتقى**» (٥٣/ ٣٢).

فما بالنا بالذين يزكون أنفسهم فى أمرٍ خطيرٍ كأمر القيادة.

ومن هذا يتضح لنا أن الاصطفاء يعد واحدا من مقومات القيادة الأساسية المطلوب توافرها فى المرء، ليكون أهلاً للقيادة الرشيدة، ويتأكد لنا ذلك من تلك النصوص القرآنية والشواهد من السنة والسيرة النبوية التى توضح أن الاصطفاء كان دائماً سنة لم تتخلف فى اختيار الله لهؤلاء القادة العظام الذين اختارهم واصطفاهم عن علم، ليكونوا أسوة وقدوة ونماذج يحتذى بها ويقاس عليها عند اختيار القادة فى أى مجال، وفى أى زمان ومكان:

أولاً : النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- ﴿**ذلك فضل الله يؤتيه من يشاء، والله ذو الفضل العظيم**﴾ (٦٢/٤)
- ﴿**وأرسلناك للناس رسولاً**﴾ (٤/ ٧٩)
- ﴿**والله أعلم حيث يجعل رسالته**﴾ (٦/ ١٢٤)
- ﴿**أنا أرسلناك بالحق**﴾ (٢/ ١١٩)
- ﴿**وما كنت ترجو أن يلقي إليك الكتاب إلا رحمة من ربك**﴾ (٢٨/ ٨٦)

- ﴿وكذلك أوحينا اليك روحاً من أمرنا ما كنت تدري ما الكتاب ولا الإيمان، ولكن جعلناه نوراً نهدي به من نشاء من عبادنا﴾ (٤٢/ ٥٢)
- ﴿هو الذي أرسل رسوله بالهدي ودين الحق﴾ (٦١/ ٩)
- ﴿هو الذي بعث في الأمين رسولاً منهم﴾ (٦٢/ ٢)

ثانياً : النصوص القرآنية فى حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

(أ) فى حق عيسى عليه الصلاة والسلام :

﴿قال اني عبد الله أتاني الكتاب وجعلني نبياً﴾ (١٩/ ٣٠)

(ب) فى حق موسى عليه الصلاة والسلام :

﴿قال يا موسي إني اصطفيتك علي الناس برسالاتي وبكلامي﴾ (٧/١٤٤)

﴿وأنا اخترتك فاستمع لما يوحي﴾ (٢٠/ ١٣)

(جـ) فى حق ابراهيم عليه الصلاة والسلام :

﴿ولقد اصطفيناه في الدنيا﴾ (٢/ ١٣٠)

﴿وإذ ابتلي ابراهيم ربه بكلمات فأتمهن، قال إني جاعلك للناس إماما﴾ (٢/١٢٤)

(د) فى حق نوح عليه الصلاة والسلام :

﴿لقد أرسلنا نوحاً إلي قومه﴾ (٧/ ٥٩)

(هـ) فى حق داود عليه الصلاة والسلام

﴿يا داود إنا جعلناك خليفة في الأرض، فاحكم بين الناس بالحق﴾ (٣٨/٢٦)

(و) فى حق طالوت عليه السلام :

﴿وقال لهم نبيهم إن الله قد بعث لكم طالوت ملكاً، قالوا أنّي يكون له الملك علينا ولم يؤت سعة من المال قال إن الله اصطفاه عليكم وزاده بسطه في العلم والجسم والله يؤتي ملكه من يشاء﴾ (٢/ ٢٤٧)

(ز) فى حق الرسل والأنبياء عليهم الصلاة والسلام :

﴿الله أعلم ث يجعل رسالته﴾ (٦/ ١٢٤)

﴿ولقد بعث كل أمة رسولاً﴾ (١٧/ ١٥)

(حـ) فى حق عموم المؤمنين والناس:

﴿ألم تر إلي الذين يزكون أنفسهم، بل الله يزكي من يشاء﴾ (٤/ ٤٩)

﴿فلا تزكوا أنفسكم هو أعلم بمن اتقي﴾ (٥٣/ ٣٢)

﴿تلك الدار الآخرة نجعلها للذين لا يريدون علواً في الأرض ولا فساداً﴾ (٢٨/ ٨٣)

ثالثاً : الشواهد من السيرة النبوية :

(أ) قول المصطفى عليه الصلاة والسلام : «ان الله اصطفى من ولد إبراهيم إسماعيل، واصطفى كنانه من بني إسماعيل، واصطفى من بنى كنانة قريشاً، واصطفى من قريش بنى هاشم، واصطفانى من بنى هاشم»(١) .

(ب) قوله ﷺ: لرجلين من بنى عمومة الصحابى أبى موسى الأشعرى، (رضى الله عنه): «عن أبى موسى الأشعرى قال، دخلت على النبى ﷺ أنا ورجلان من بنى عمى، فقال أحد الرجلين: يا رسول الله، أمرنا على بعض ما ولاك الله عز وجل، وقال الآخر مثل ذلك، فقال الرسول ﷺ: إنا والله لانولى على هذا العمل أحداً سأله ولا أحداً حرص عليه»(٢)

(جـ) يقول المصطفى عليه الصلاة والسلام. «إن أخونكم عندنا من طلبه»(٣) .

(د) عن عبد الرحمن بن مرة قال: «قال لى رسول الله ﷺ: «يا عبد الرحمن لا تسأل الإمارة فإنك إن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها، وإن أعطيتها من غير مسألة أعنت عليها»(٤) .

(هـ) عن أبى ذر رضى الله عنه قال · قلت يا رسول الله ألا تستعملنى قال: فضرب بيده على منكبى ثم قال . يا أبا ذر إنك ضعيف، وإنها أمانة وإنها يوم القيامة خزى وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذى عليه فيها»(٥) .

ومما سبق وعلى ضوء تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتضح لنا أن الاصطفاء يعد واحداً من المقومات الأساسية التى تقوم عليها القيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام، وإن تزكية المرء لنفسه والحرص على المناصب القيادية والتهافت عليها ليس من الاسلام فى شىء، فالقيادة أمانة ومسئولية وحساب شديد بين يدى جبار السماء والأرض على كل صغيرة وكبيرة فى حق البلاد والعباد، فالكيس من احتاط لنفسه واختار لها طريق السلامة ونأى بنفسه عن تحمل تلك التبعات الجسام إلا إذا

(١) سبل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد، للامام محمد بن يوسف الصالحى، جـ ١ ص ٢٧٠، (رواه مسلم، والترمزى).

(٢) صحيح مسلم، جـ ٦، كتاب الأمارة، باب النهى عن طلب الأمارة والحرص عليها، ص ٦

(٣) سنن أبو داود، كتاب الأمارة، باب ٢.

(٤) صحيح مسلم، جـ ٦، كتاب الأمارة، باب النهى عن طلب الأمارة والحرص عليها، ص ٥، – نيل الأوطار، جـ ٨، ص٢٩١.

(٥) صحيح مسلم، جـ ٦، كتاب الامارة، باب كراهة طلب الأمارة بغير ضرورة، ص ٦.

اختير لها وأنس هو فى نفسه القدرة على القيام بحقها، فعندئذ يُصبح لزاماً عليه قبولها وتحمل تبعاتها

والمشاهد أن واقع الناس على خلاف ذلك، وإنهم يتهافتون على تولى المناصب القيادية ويسعدون أيما سعادة بها، فنجد المرء يتطاحن مع زملائه وأقرانه من أجل الفوز – فى ظنه بكرسى الوزارة أو الإدارة، فإن دان له ذلك ووصل إلى غايته سعد أيما سعادة، وتصل تلك السعادة إلى ذروتها إذا شاء له قدره أن يكون رئيساً أعلى لبلاده، ويحكى لنا التاريخ المعاصر أن رئيساً للولايات المتحدة الأمريكية، كان يرقص فرحاً يوم أن فاز بالرئاسة هناك(١) ، ولا أخال الآخرين ممن سبقوه أو لحقوه إلا وقد رقصوا وانتشوا، فأين ذلك من هؤلاء النفر الذين رباهم المصطفى ﷺ الذين عرفوا لهذا الأمر خطورته، فهذا عمر رضى الله عنه يتكاثر عليه أقوام ويلحون فى أن يعهد إلى ابنه عبد الله، وكان من خيرة الصحابة تقىً وزهداً وورعاً، ولكن عمر رضى الله عنه يأبى بشدة، ويقول «حسب آل عمر أن يحاسب منهم واحد هو عمر»، بل لقد استن عمر لنفسه سنة ألزم. نفسه بها ألا وهى «انه من استعمل رجلاً لمودة أو قرابة، لا يحمله على استعماله الا ذلك فقد خان الله ورسوله والمؤمنين» ولم يكن ذلك شأن عمر وحده بل إنه كان شأن عديد من الصحابة الذين كان يعهد إليهم عمر بولاية مصر من الأمصار، فيأبى الواحد منهم ذلك خوفاً على نفسه من مشقة تبعات ذلك الأمر العظيم الخطورة، ويسأل عمر ان يعفيه فيأبى عمر ذلك ويلزمه بالأمر، ويقول لهم أتعهدون بها إلىّ تتركونى أتحملها وحدى، والله لن يكون هذا الأمر أبداً، ويتجلى هذا السمو والفهم لخطورة شأن القيادة في موقف عمير بن سعد، وعتبه بن غزوان من القيادة، وموقف عمر بن الخطاب منها(٢). أما هذا التهافت على القيادة الذى صار سلوكاً شائعاً بين عامة الناس، فليس من الإسلام فى شىء، ولن يأخذ المسلمون أحكام دينهم من حتميات وضعية ومطامع دينية، بل الأصل فى ذلك هو الاقتداء بما ورد بكتاب الله وسنة رسول الله والتأسى بهديه عليه الصلاة والسلام وهدى صحابته رضوان الله عليهم من بعده.

ويرى فضيلة الأستاذ الشيخ محمد متولى الشعراوى أن تزكيه يوسف عليه السلام لهذا الشعب كان مما يقتضيه الحال، حيث كان الظرف لا يتسع للاصطفاء أو الاختيار، فالموقف خطير ولا يحتمل التأخير(٣)، ونحن وإن كنا نرى الأخذ بالمبدأ الذى ذهب إليه وأقره لنا فضيلة الشيخ، وهو أن الاصطفاء ليس قاعدة منزهة عن الاستثناء، بل إن

---

(١) د. مصطفى فهمى أبو زيد، فن الحكم فى الاسلام، القاهرة المكتب المصرى الحديث، ص ٥٣١.

(٢) خالد محمد خالد، رجال حول الرسول، القاهرة دار الكتب الحديثة، ١٩٦٨، ص ٥٣٣ – ٥٣٧، ٦١٧ – ٦١٨.

(٣) محمد متولى الشعراوى (الشيخ)، سلسلة أحاديثه الاسبوعية، القاهرة. الاذاعة المرئية لجمهورية مصر العربية، فى معرض تفسيره وخواطره الايمانية حول الآية رقم ٥٥ من سورة يوسف

هناك من الظروف التى يكون فيها تزكية المرء لذاته وإقدامه من تلقاء نفسه على تحمل تبعات القيادة من الأمور المحمودة له، بل من الأمور الواجبة عليه خاصة إذا آنس فى نفسه القدرة على تحمل تبعاتها بكفاءة واقتدار، ولم يأنس فى غيره مثل ذلك، كذلك الموقف الذى نشأ عن استشهاد أمراء الجيش الثلاثة فى غزوة مؤتة الذين أمرهم رسول الله على الجيش تباعاً، فلو لم يقدم المسلمون خالد ابن الوليد للقيادة، لكان لزاماً عليه أن يتقدم هو من تلقاء نفسه، فالظرف جدٌ خطير لا يحتمل أى تردد أو تأخير ممن يأنس فى نفسه الكفاءة والاقتدار على تحمل تبعاته، بل إن الإصرار على الاصطفاء قد يكون فى مثل تلك المواقف العصيبة غباء وتعنتاً مذموماً، ومن قبيل الأمور غير المرغوبة، ومع تسليمنا وإقرارنا بصحة التحفظ الذى أورده فضيلة أستاذنا محمد متولى الشعراوى، إلا أننا نرى أن الظرف والموقف كان بخلاف ذلك بالنسبة ليوسف عليه السلام، حيث كان هناك فاصل زمنى يمتد لسبع سنوات كاملة يفصل بين الموقف الذى تمت فيه الاصطفاءات الثلاثة من الملك ليوسف عليه السلام والتوقيت المحدد للأزمة المشار إليها طبقاً لتأويل يوسف عليه السلام لرؤيا الملك ومن ثم انعدمت خطورة الظرف ودواعى الإلحاح التى قد تستوجب التعجيل أو المبادرة بتزكية النفس، فالقوم سوف يزرعون أولاً سبع سنين خضراً ثم بعد ذلك تأتى السبع الجدباء المتخوف منها، والحل الوقائى معروف للملك ولمن حوله وقدمه يوسف عليه السلام حال تأويله لرؤيا الملك، ومن ثم فاننا نقر بالمبدأ الذى أشار إليه فضيلة الشيخ الشعراوى أن هناك ظروفاً وأحوالاً استثنائية تستدعى من الفرد المبادرة بتزكية ذاته وتقدمه من نفسه لتحمل تبعات القيادة، ولاشك أن ذلك يتفق مع ذلك الأصل الإسلامى الكبير، وتلك القاعدة الفقهية المتعارف عليها من أن الضرورات تبيح المحظورات. وإن كنا نرى فى ذات الوقت أن الظرف الذى تمت فيه الاصطفاءات الثلاثة من الملك ليوسف عليه السلام لم يكن يحمل فى طياته ضرورة ملحة تستوجب من يوسف عليه السلام المبادرة بتزكية نفسه، وهذا عين ما حدث من يوسف عليه السلام، فلم يكن أمامه من خيار بعد أن صارت التزكية من قبل الملك واقعاً سوى أن يختار، ولقد اختار العمل الذى يأنس فى نفسه القدرة على تحمل تبعاته بكفاءة واقتدار وفعالية، فهو لم يصطف نفسه أو يزكيها لدى الملك انما الملك هو الذى اصطفاه وزكاه.

وأخيرا، وعلى ضوء ما سبق فنستطيع القول بأن الاصطفاء كشرط قيادى وإسلامى يتحقق للشخص المرشح للمنصب القيادى بتوافر أمرين:

الأمر الأول : ألا يكون هذا الشخص حريصاً على تولى القيادة، ويستدل على هذا بسلوكه اللفظى أو الفعلى.

الأمر الثانى : أن يتم اصطفاؤه وتزكيته للقيادة من قبل القائد الأعلى.

الشرط الثانى : الإعداد :

إن الفكر الإدارى فى العصر الحديث يكاد يجمع على أهمية وضرورة الإعداد والتهيئة المسبقة للقائد الإدارى قبل أن يسند إليه القيام بمباشرة أعماله ومسئولياته القيادية، ويمكن أن نلحظ هذا الاهتمام من جانب الشريعة الإسلامية إذا نحن تتبعنا سنة الله فى اصطفائه لرسله وسنته فى إعدادهم وتهيئتهم نفسياً، وعقائدياً، وبدنياً لتحمل تبعات ومسئوليات القيادة، وإذا كنا قد أخذنا بأن التأسى بهذا النهج الإلهى والقياس عليه هو منهجنا الرئيسى فى استخلاص واستنباط مقومات القيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام، فإننا نستطيع أن نتبين من التحاكم إلى ذلك الهدى بأن الإعداد المسبق للقائد الادارى يعتبر من المقومات القيادية فى الإسلام التى تؤهل المرء ليكون أهلاً لممارسة مهام رسالته بكفاءة وفاعلية، وشاهدنا فى ذلك تلك النصوص القرآنية والأحاديث والسنة النبوية:

أولاً : النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- ﴿قل إنني هداني ربي إلي صراط مستقيم﴾ (٦/ ١٦٦١)
- ﴿ألم يجدك يتيماً فآوي. ووجدك ضالا فهدي. ووجدك عائلا فاغني﴾ (٩٣/٥-٨)
- ﴿ألم نشرح لك صدرك. ووضعنا عنك وزرك. الذي انقض ظهرك﴾ (٩٤- ٣)
- ﴿اقرأ باسم ربك الذي خلق. خلق الانسان من علق. اقرأ وربك الأكرم﴾ (٩٦/١- ٣)
- ﴿يا أيها المزمل. قم الليل إلا قليلا. نصفه أو انقص منه قليلاً. أو زد عليه ورتل القرآن ترتيلاً. أنا سنلقي عليك قولاً ثقيلا﴾ (٧٣/ ١- ٥)
- ﴿وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيما﴾ (٤/ ١١٣)
- ﴿سنقرئك فلا تنسي﴾ (٦٧/ ٦)
- ﴿ونيسرك لليسري﴾ (٦٧/ ٨)

ثانيا : النصوص القرآنية فى حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

(أ) فى حق عيسى عليه الصلاة والسلام : ﴿لأهب لك غلاماً ذكيا﴾ (١٩/ ١٩)

﴿وجعلني مباركاً أين ما كنت وأوصاني بالصلاة والزكاة مادمت حيّاً وبرّاً بوالدتي ولم يجعلني جباراً شقياً. والسلام علي يوم ولدت ويوم أموت ويوم أبعث حيّاً ذلك عيسي ابن مريم قول الحق﴾ (١٩/ ٢١ - ٣٤) ﴿إن هو إلا عبداً أنعمنا عليه وجعلناه مثلاً لبني إسرائيل﴾ (٤٣/ ٥٩)

(ب) فى حق موسى عليه الصلاة والسلام :

﴿قال رب اشرح لي صدري. ويسر لي أمري. واحلل عقدة من لساني يفقهوا قولي﴾ (٢٠ / ٢٥ - ٢٨).

﴿قال قد أوتيت سؤلك يا موسي، ولقد مننا عليك مرة أخري إذا أوحينا إلي أمك ما يوحي﴾ (٢٠/ ٣٦ - ٣٨).

﴿وألقيت عليك محبة مني ولتصنع علي عيني﴾ (٢٠/ ٣٩)

﴿وقتلت نفسا فنجيناك من الغم وفتناك فتوناً فلبثت سنين في أهل مدين ثم جئت علي قدر يا موسي واصطنعتك لنفسي﴾ (٢٠ - ٤٠ - ٤١)

﴿ولما بلغ أشده واستوي آتيناه حكماً وعلماً﴾ (٢٨ / ١٤)

(جـ) فى حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

﴿وإذا ابتلي ابراهيم ربه بكلمات فأتمهن قال إني جاعلك للناس إماما﴾ (٢/١٢٤).

﴿واجتباه وهداه إلي صراط مستقيم﴾ (١٦/ ١٢١).

﴿ولقد أتينا إبراهيم رشده من قبل وكنا به عالمين﴾ (٢١/ ٥١)

(د) فى حق يوسف عليه الصلاة والسلام :

﴿ولما بلغ أشده آتيناه حكماً وعلماً﴾ (١٢/ ٢٢)

(هـ) فى حق آدم عليه الصلاة والسلام :

﴿ فإذا سويته ونفخت فيه من روحي فقعوا له ساجدين﴾ (١٥/ ٢٩)

﴿وعلم آدم الاسماء كلها﴾ (٢/ ٣١)

(و) فى حق طالوت عليه السلام :

﴿وزاده بسطة في العلم والجسم﴾ (٢/ ٢٤٧)

وتزخر كتب السيرة والتراث بالعديد من الروايات عن الفترة التى سبقت بعثة المصطفى عليه الصلاة والسلام بدءاً من ولادته إلى يوم بعثته، وتنقل لنا تلك الكتب الكثير من الروايات عن الاعداد النفسى والبدنى لرسول الله إبان تلك الفترة، وقد وقفت حائراً إزاء هذه الكثرة فى الروايات، وإزاء تحفظات بعض الكتاب المسلمين على عدد من تلك الروايات، وخاصة رواية واقعة شق الصدر، ولقد أشفقت على نفسى أن انحاز إلى هذا الجانب أو ذاك، فآثرت السلامة فى النهاية، ورأيت الاكتفاء فيما يتعلق بالشواهد على الاعداد كمقوم من المقومات القيادية فى الإسلام، بالنصوص القرآنية

التى وردت فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام وغيره من الرسل والحكام والقادة الصالحين، أما فيما يتعلق بالروايات التى وردت بكتب السيرة والتراث حول هذا الخصوص، فقد رأيت الإشارة بالهامش إلى عدد من هؤلاء الكتاب الذين تحفظوا على هذه الروايات(١)، وكذلك إلى عدد من المصادر التى وردت بها هذه الروايات(٢)

وفى ذات الوقت فقد وجدت لزاماً على أن أشير إلى عدد من النقاط فى هذا الصدد

(أ) أن الإعداد والتهيئة يعتبر سنة وأصلا ثابتاً بالنسبة لكافة الرسل والأنبياء ومقوما من مقوماتهم القيادية، وأن المصطفى عليه الصلاة والسلام لم يكن بدعاً من الرسل فى ذلك، ومن ثم فإن مثل هذا الإعداد للمصطفى وتهيئته للرسالة من الأمور الثابتة المقطوع بها، وليست موضوعاً لأى تحفظ أو تشكك.

(ب) أن تحفظات هؤلاء الكتاب إنما تنصب على بعض الروايات وعلى بعض الوقائع التى تعرضت لها كتب السيرة، والتراث، وليست تحفظات على الإعداد كمقوم من المقومات القيادية فى الإسلام.

(جـ) أن التهيئة والإعداد السابق يكاد يكون سنة إسلامية ثابتة، حيث أن المشاهد فى مجال العبادات أن التهيئة والإعداد السابق يكاد يكون من السنن الواجب الحرص عليها قبل أداء الفرائض، نلحظ ذلك واضحاً فى الصلاة، حيث يسبق الوقوف بين يدى الخالق سبحانه التطهر أولاً، ثم تأتى السنن القبلية بعد ذلك، وبعد هذا وذاك تأتى الفريضة. وكلنا يعرف أن من بين غايات العبادات أنها ترشدنا إلى المسلك القويم فى المعاملات(٣) .

(د) بخصوص الروايات الكثيرة حول واقعة شق الصدر وتحفظات البعض عليها، فإننا لا نرى وجوب الربط بينها وبين آية شرح الصدر (٩٤/ ١)، إذ أننا نعتقد أن شرح الصدر فى الآية الكريمة كان من قبيل التهيئة والإعداد النفسى والمعنوى

(١) – عباس محمود العقاد، عبقرية محمد، القاهرة: دار نهضة مصر، ١٩٧٧،
– عبد الكريم الخطيب، النبى محمد، القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٧٦.
– محمد عبد الله السمان، اولو العزم من الرسل، القاهرة: دار الاعتصام، ١٩٨١

(٢) – السيرة البنوية لابن هشام، جـ ١ – ٤،– سبل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالحى، مرجع سابق
– محمد الغزالى (الشيخ)، فقه السيرة، القاهرة دار الكتب الحديثة، ١٩٧٦.
– د. محمد بن محمد أبو شهبة، السيرة النبوية فى صوء القران الكريم والسنة، القاهرة دار الاعتنصام، ١٩٧٠.
– د محمد سعيد رمضان البوطى، فقه السيرة، دمشق غير مبين الناشر، ١٩٦٨،
– السيد محمود أبو الفيض المنوفى، سيرة سيد المرسلين، القاهرة: دار النصر، ١٩٦٤، جـ ١ – ٢.

(٣) ومن الشواهد الدالة على ذلك الآية رقم ٤٥ من سورة العنكبوت والتى يقول سبحانه وتعالى فيها: «إن الصلاة تنهى عن الفحشاء والمنكر» وكأن من أهم غايات الصلاة النهى عن الفحشاء والمنكر، بل إن الباحث يرى أن من أهم غايات العظمى من العبادات، هو تأهيل وإعداد الفرد والجماعة المسلمة على المسلك السوى المستقيم فى مجال المعاملات

للرسول والإقبال على تحمل تبعات الرسالة عن رضا واطمئنان، ويتأكد لنا ذلك المعنى إذا استرشدنا بالآية الكريمة الأخرى التى طلب فيها موسى عليه السلام من ربه أن يشرح له صدره، فقد جاء هذا الطلب منه عندما أمره الحق بالذهاب إلى فرعون الطاغية حال تكليفه وتشريفه بالرسالة (٢٠/ ٢٤ - ٢٥)، وعلى ضوء ذلك يتضح لنا أن هناك تباعد فى المعنى الذى تشير إليه الآية الكريمة والمعنى الذى ترمى إليه واقعة شق الصدر، حيث تتحدث كثير من الروايات عن أنه كان شقاً حسياً للصدر، وعلى ذلك يصبح الربط بينهما ليس له مسوغ مقبول، وأن الأدعى للقبول هو الربط بين الآيتين السابقتين كما قدمنا، آية شرح الصدر فى حق محمد عليه الصلاة والسلام التى يقول الحق فيها: ﴿**ألم نشرح لك صدرك**﴾ (٩٤/ ١) - وآية شرح الصدر فى حق موسى عليه الصلاة والسلام التى يقول الحق سبحانه فيها: «قال رب اشرح لى صدرى» (٢٠/ ٢٥). فالربط بين الآيتين أدعى وأوجب من الربط بين الآية الأولى وواقعة شق الصدر.

(هـ) أنه بالرغم من تحفظ البعض على واقعة شق الصدر، إلا أننا نستطيع الوقوف على عدد من الأحاديث التى تشير إلى وقوع مثل هذا الإعداد للمصطفى عليه الصلاة والسلام، ومن تلك الأحاديث قوله عن نفسه:

«أدبنى ربى ونشأت فى بنى سعد بن بكر»(١) .

ومن جماع ما سبق من نصوص وشواهد يتأكد لنا أن الإعداد كان سمة أساسية ثابتة، اقتضت حكمة العليم الخبير توافرها فى هؤلاء الصفوة من القادة العظام الذين اختارهم الله لقيادة البشرية وهدايتها إلى طريق خيرها وسعادتها، وقياساً على ذلك الهدى الربانى ، ومن التحاكم إلى تلك النصوص والشواهد يتبين لنا مدى أهمية الإعداد كمقوم من المقومات الأساسية التأهيلية التى لا غنى عن توافرها فى القائد الإدارى الرشيد فى الاسلام.

ومن جماع ما سبق من نصوص وشواهد يتضح لنا عدة أمور تتعلق بالإعداد كمقوم من المقومات القيادية فى الإسلام، ومن تلك الأمور:

(أ) أن مناط أمر تأهيل وإعداد الأفراد المرشحين للقيادة يعود أصلاً إلى رب الأمر والقائد الإدارى الأعلى الذى زكى واختار هؤلاء الأفراد للقيادة.

(ب) أن مجالات التأهيل والإعداد للأفراد المرشحين للقيادة الإدارية تمتد لتشمل بصفة أساسية : التأهيل والإعداد الفكرى والعقائدى، والتأهيل والإعداد النفسى

---

(١) سبل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد للامام محمد بن يوسف الصالحى، مرجع سابق، جـ ٢، ص ١٣٦، نقلا عن الخصائص الكبرى، جـ ١، ص ١٥٨

والمعنوى، كما أنها قد تمتد لتشمل كذلك التأهيل والإعداد البدنى والحسى، والتأهيل والإعداد المهنى، وشاهدنا على ذلك النصوص القرآنية التالية

١ - النصوص الدالة على الإعداد الفكرى والعقائدى

﴿وعلمك ما لم تكن تعلم﴾ (٤/ ١١٣)

﴿ووجدك ضالاً فهدى﴾ (٩٣/ ٦)

﴿وإذ ابتلى إبراهيم ربه بكلمات فأتمهن﴾ (٢/ ١٢٤)

٢ - النصوص الدالة على الإعداد النفسى والمعنوى

﴿ألم نشرح لك صدرك﴾ (٩٤/ ١)

﴿قال رب اشرح لى صدرى﴾ (٢٠/ ٢٥)

٣ - النصوص الدالة على الإعداد الجسمى والحسى

﴿يا أيها المزمل قم الليل إلا قليلا﴾ (٧٣/ ١)

﴿واحلل عقدة من لسانى . يفقهوا قولى﴾ (٢٠/ ٢٧ - ٢٨)

﴿وزاده بسطة فى العلم والجسم﴾ (٢/ ٢٤٧)

٤ - ومن الآيات التى تشير إلى التأهيل والاعداد المهنى .

﴿وعلم آدم الأسماء كلها﴾ (٢/ ٣١)

﴿وزاده بسطة فى العلم والجسم﴾ (٢/ ٢٤٧)

(جـ) أن إعداد وتأهيل القائد الإدارى وإن كان توقيت البدء فيه ، والشق الأكبر منه ، يتحتم إتمامه قبل ممارسة القائد الإدارى لمهام منصبه، إلا أن هذا الإعداد والتأهيل إنما يمثل عملية مستمرة، وأن استمرار هذا الإعداد والتأهيل ، كلما تزايدت العقبات أو التحديات التى تواجهه أو اتسع حجم مسئولياته، وعلى ذلك فإضافة أعباء جديدة وتكليف القائد الإدارى بمهام ومسئوليات أكبر وأخطر يستوجب إعداداً وتأهيلاً إضافياً يسبق مثل هذا التكليف، ويتناسب حجمه ومقداره مع خطورة وأهمية التكليف الاضافى، ونلحظ هذا المنهج فى تلك الآية الكريمة التى يأمر فيها الحق سبحانه رسوله بقيام الليل وترتيل القرآن، استعداداً وتوطئة لتلقى تكليفات جسام جديدة ، وها هى كلمات الحق سبحانه، لرسوله : **﴿يا أيها المزمل ، قم الليل إلا قليلا ، نصفه أو انقص منه قليلاً. أو زد عليه ورتل القرآن ترتيلا. إنا سنلقى عليك قولاً ثقيلاً﴾** (٧٣/ ١ - ٥).

وعلى ذلك ومن هدى تلك الآية نلحظ أن حكمة الحكيم بخلقه وفى تدبيره، قد اقتضت أن يسبق التكليف إعداد وتأهيل، وأن يتوافق ويتناسب الإعداد والتأهيل مع خطورة وأهمية ذلك التكليف أو التشريف من رب العالمين لرسوله الأمين عليه الصلاة والسلام.

الشرط الثالث : المنهجية :

والمنهجية من المنهج والمنهاج والنهج بمعنى الطريق الواضح[1] أو الطريق الواضح السهل[2]

والمنهجية كأحد الشروط القيادية المطلوب توافرها حتى يتوافر للقائد الإدارى الكفاءة والفعالية فى قيادته وتوجيهه لأفراد جماعته نقصد بها ضرورة توافر المنهج أو المنهاج الواضح الذى يحدد بجلاء أسلوب أو كيفية أو طريقة تحقيق القائد للمبادىء والقيم والأهداف والغايات المحددة له ولجماعته من قبل قائده الأعلى، فمعيار نجاح العمل القيادى ليس فى سمو الأهداف والغايات والقيم والمبادىء التى يسعى إليها القائد الإدارى، وإنما المعيار الحقيقى لنجاح العمل القيادى لأى قائد إدارى هو مدى نجاحه فى وضع هذه الأهداف والغايات والقيم والمبادىء موضع التطبيق والتنفيذ.

ولا شك أن توافر المنهج الصحيح الواضح الذى يحدد للقائد الإدارى بجلاء وواقعية كيفية تحقيق هذه الأهداف والغايات والقيم والمبادىء يعد أحد المتطلبات الأساسية التى يكفل توافرها نجاح القائد الإدارى فى القيام بمهامه ومسئولياته القيادية بكفاءة وفعالية، وليست العبرة هنا فى توافر المنهج - أى منهج - ولكن العبرة بتوافر المنهج الصحيح المناسب الذى يكفل للقائد النجاح فى تحقيق المبادىء والقيم والأهداف والغايات المحددة له ولجماعته.

فالتحقيق فى عالم المثل والفضيلة، والتطلع للقيم العالية والمبادىء السامية والدعوة لها أمر ميسور لكل من أراد فى كل زمان ومكان، ولا حجر على تلك التطلعات والدعوات، ولكن الصعوبة كل الصعوبة والتحدى الحقيقى يكمن فى توافر المنهج المناسب الذى يكفل الانتقال بتلك المثل والمبادىء والقيم والأفكار إلى عالم الوجود ودنيا الواقع وقبول الناس لها والالتزام بها، فكم من الأفكار السامية والقيم العالية ظلت سجينة فى الأذهان: لأنها لم تجد المنهج الذى يكفل لها الخروج إلى الواقع الحى

---

(1) القاموس المحيط، جـ ١، فصل النون والواو باب الجيم، ص ٢١٨

(2) تفسير القرآن الكريم للعلامة السيد عبد الله شبر مراجعة د حامد حفنى داود، القاهرة دار احياء التراث العربى، ١٣٧٧ هـ - ١٩٧٧ م، ص ١٤٠

المحسوس. وكم من المبادىء السامية ارتوت واندثرت وخبت بعد أن لمعت وتوهجت، لأنها لم تجد المنهج المناسب الذى يكفل لها الدوام والاستمرار

ومن هنا كانت أهمية توافر المنهج المناسب كدليل عملى يوضح للقائد وللأفراد السبل والرسائل التى تكفل تحقيق تلك الأهداف والغايات وتطبيق تلك المبادىء والأفكار تطبيقاً سليماً يكفل لها البقاء والاستمرار، ولعلنا كثيراً مانسمع تلك العبارة تتناقلها فيما بيننا: «إن العبرة ليست بالكلام والأحلام، وإنما العبرة فى كيفية تنفيذ هذا الكلام وتحقيق تلك الأحلام.

ولاشك أن المنهج القويم وسيلة لاغنى عنها لنجاح أى قائد فى تحقيق الغايات والأهداف المناط به تحقيقها، فهذه الغايات والأهداف مهما سمت وعلت لاجدوى منها إن لم يصاحبها المنهج الصحيح الملائم الذى يوضح للقائد الأسلوب الصحيح والخطوات السليمة التى تكفل له ولجماعته الوصول إلى تلك الأهداف وتحقيق تلك الغايات، والإسلام مع تميزه بسمو غاياته وبنبل مقاصده وعلو قيمه ومبادئه، فإنه فضلاً عن ذلك يتميز بمنهج واضح مستقيم يتلائم مع الواقع ويتفق مع الفطرة ويستجيب للمتغيرات، فهو حقاً منهج السمو والكمال الإنسانى الذى تكفل بوضعه وتنزيله الحكيم العليم الخبير بخلقه وعباده، وتكفل عبده ورسوله المصطفى محمد بن عبدالله صلى الله عليه وسلم بتفسيره وبيانه وتطبيقه، فجعل من نفسه ومن مختلف دروب وألوان حياته وفى كافة لحظاته ترجمة أمينة ونموذجاً حياً مجسداً وواضحاً لهذا المنهج، فالتزم به قلباً وقالباً، وألزم به أهله وكان يقول للناس من حوله: خذوا عنى مناسككم صلوا كما رأيتمونى أصلى، ويحلو لكثير من الناس أن- يستشهدوا بحديث عائشة رضى الله عنها: «كان خلقه القرآن» للتدليل على عظمة خلق المصطفى عليه الصلاة والسلام»، ولكنى أرى فى هذا القول من عائشة رضى الله عنها أبلغ دليل على واقعية منهج القرآن ، فضلاً عن علو وسمو مبادئه فقد تخلق الرسول بخلق هذا المنهج، والتزم وألزم نفسه وأهله به. فعاش بين الناس قرآناً يمشى على الأرض- أرض الواقع والحياة- ونموذجاً توضيحياً مجسداً لكل المبادىء والقيم السامية التى جاء بها هذا المنهج، ولعل هذا المنهج العلمى الواقعى هو من أبرز مايميز تلك الشريعة الإسلامية التى أنزلها الخالق على رسوله الأمين المبعوث رحمة للعالمين.

ولم تكن المنهجية سمة تميزت بها الشريعة الإسلامية وحدها، بل إنها كانت سمة عامة، وسنة ثابتة لم تتخلف، ميزت وصاحبت الشرائع المنزلة على كافة الرسل والأنبياء، وصدق الحق سبحانه إذ يقول: ﴿**ولكل جعلنا منكم شرعة ومنهاجا**﴾ (٥/٤٨)

ومن ذلك يتضح لنا أن المنهجية تعد أحد الدعائم الأساسية التى تقوم عليها القيادة الإداصية الرشيدة فى الإسلام، قياساً على ذلك الهديلالربانى والبيان القرآنى وسنة

الخالق سبحانه مع رسله قادة البشرية، وهداة الإنسانية، ويتأكد لنا ذلك من تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية.

أولاً: النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

- ﴿ونزلنا عليك الكتاب تبياناً لكل شيء وهدى ورحمة وبشرى للمسلمين﴾ (١٦/٨٩)
- وهذا صراط ربك مستقيماً قد فصلنا الآيات لقوم يذكرون﴾ (٦/١٢٦)
- ﴿إن هذا القرآن يهدى للتى هى أقوم﴾ (١٧/٩)
- وأنزلنا إليك الكتاب بالحق مصدقاً لما بين يديه من الكتاب ومهيمناً عليه فاحكم بينهم بما أنزل الله﴾ (٥/٤٨)
- ﴿اليوم أكملت لكم دينكم وأتممت عليكم نعمتى ورضيت لكم الإسلام ديناً﴾ (٥/٣)
- ﴿ولقد جئناهم بكتاب فصلناه على علم هدى ورحمة لقوم يؤمنون﴾ (٧/٥٢)
- ﴿وأنزلنا إليك الذكر لتبين للناس مانزل إليهم﴾ (١٦/٤٤)
- ﴿ولقد ضربنا للناس فى هذا القرآن من كل مثل لعلهم يتذكرون﴾ (٣٩/٢٧)
- ﴿وقرآناً عربياً غير ذى عوج لعلهم يتقون﴾ (٣٩/٢٨)
- ﴿ولقد يسرنا القرآن للذكر فهل من مدكر﴾ (٥٤/١٥)
- ﴿إنا أنزلنا عليك الكتاب للناس بالحق﴾ (٣٩/٤١)
- ﴿ثم جعلناك على شريعة من الأمر فاتبعها﴾ (٤٥/٤٨)
- ﴿واستقم كما أمرت ولاتتبع أهوائهم﴾ (٤٢/١٥)
- ﴿فاستقم كما أمرت ومن تاب معك﴾ (١١/١١٢)
- ﴿وقرآناً فرقناه لتقرأه على الناس على مكث﴾ (١٧/١٠٦)
- ﴿وقال الذين كفروا لولا نزل عليه القرآن جملة واحدة كذلك لنثبت به فؤادك ورتلناه ترتيلاً﴾ (٢٥/٣٢)

ثانيا: النصوص القرآنية فى حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام:

(أ) فى حق عيسى عليه الصلاة والسلام:

﴿وآتيناه الانجيل﴾ (٥٧/٢٧)

﴿ومصدقاً لما بين يدى من التوراة ولأحل لكم بعض الذى حرم عليكم (٣/٥٠)

(ب) فى حق موسى عليه الصلاة والسلام:

﴿وكتبنا له فى الألواح من كل شىء موعظةً وتفصيلاً لكل شىء؛ فخذها بقوة وأمر قومك يأخذوا بأحسنها﴾ (١٤٥/٧)

﴿ثم آتينا موسى الكتاب تماماً على الذى أحسن وتفصيلاً لكل شىء وهدى ورحمة﴾ (١٥٤/٦)

(جـ) فى حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام:

﴿إن هذا لفى الصحف الأولى * صحف إبراهيم وموسى﴾ (١٨/٨٧-١٩)

(د) فى حق عموم الرسل والأنبياء عليهم الصلاة والسلام.

﴿أولئك الذين آتيناهم الكتاب والحكم والنبوة﴾ (٨٩/٦)

﴿واجتبيناهم وهديناهم إلى صراط مستقيم﴾ (٨٧/٦)

﴿فبعث الله النبين مبشرين ومنذرين وأنزل معهم الكتاب﴾ (٢١٣/٢)

﴿لكل جعلنا منكم شرعةً ومنهاجاً﴾ (٤٨/٥)

ثالثا: الأحاديث النبوية :

(أ) « أوتيت سبعاً من المثانى والقرآن العظيم»

(ب) « مثل مابعثنى الله به من الهدى والعلم كمثل الغيث الكثير أصاب أرضاً، فكانت منها طائفة طيبة قبلت الماء فأنبتت الكلأ والعشب الكثير، وكانت منها أجادب أمسكت الماء فنفع الله به الناس، فشربوا وسقوا وزرعوا، وأصاب منها طائفة أخرى، إنما هى قيعان لاتمسك ماء ولاتنبت كلأ»(١) .

(جـ) قول المصطفى عليه الصلاة والسلام : «أمرت أن أخاطب الناس على قدر عقولهم»(٢) .

(د) قول المصطفى صلى الله عليه وسلم: «بعثت بالحنفية السمحة»(٣) .

ومن جماع ماسبق من نصوص القرآن وأحاديث المصطفى عليه الصلاة والسلام.، وقياساً على الهدى الربانى والنور القرآنى وسنة الله مع رسل الحق وقادة الهدى والنور – يتبين لنا أن توافر المنهجية يعتبر شرطاً اساسياً من شروط القيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام، كما يتبين لنا عدة أمور وملاحظات تتعلق بالمنهجية.

---

(١) صحيح البخارى، جـ١، كتاب العلم، ص٢٣.

(٢) سبل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد للامام محمد بن يوسف الصالحى، مرجع سابق، جـ٢، ص١٢٩.

(٣) زاد المعاد فى هدى خير العباد، مرجع سابق، جـ٢ ، ص٢٩.

(أ) وجوب تكامل تشريعات وأحكام المنهج المستحدث، مع أحكام وتشريعات المناهج السابقة، والدليل على ذلك نستخلصه من الآية (٥/٤٨) فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام والآية (٣/٥٠) فى حق عيسى عليه السلام.

وفيما يلى من هذه الآيات:

(أ) **﴿وأنزلنا إليك الكتاب بالحق مصدقاً لما بين يديه من الكتاب ومهيمناً. فاحكم بينهم بما أنزل الله﴾** (٥/٤٨)

- **﴿ومصدقاً لما بين يدى من التوراة ولأحل لكم بعض الذى حرم عليكم﴾** (٥/٤٨)

(ب) إن تعدد الشرائع والمناهج لايعنى تزامنها فالشريعة الأخيرة تحل محل الشريعة السابقة، ولها القوامة والهيمنة عليها والدليل على ذلك نستخلصه من الآية (٥/٤٨) فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام، والآية (٣/٥٠) فى حق عيسى عليه السلام، وقد سبق ذكرهما فى البند (أ).

(جـ) أن المنهج كلما كان علماً شمولياً، كان من الأفضل اتباع التدرج فى إصدار تشريعاته وأحكامه، أن يكون هنا التلازم بين تلك التشريعات والأحكام ومتطلبات الأحداث والوقائع الجارية أولاً بأول، وأن تكون تلك التشريعات والأحكام مرتبطة بضرورات واقعية وعملية، فمثل هذا التدرج فى التشريع وارتباطه بالضرورات العملية لواقع الحياة اليومية تجعل تلك التشريعات والأحكام المنهجية أدعى للفهم الدقيق والاستيعاب الصحيح من قبل القائد أولاً والتابعين ثانياً، ومن ثم تساعد القائد على حسن التوجيه والمتابعة وتساعد التابعين على الألتزام الواعي والتنفيذ الصحيح، والدليل على ذلك نستخلصه من الآيتين التاليتين فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام .

- **﴿وقرآناً فرقناه لتقرأه على الناس على مكث﴾** (١٧/١٠٦)
- **﴿وقال الذين كفروا لولا أنزل عليه القرآن جملة واحدة كذلك لنثبت به فؤادك ورتلناه ترتيلاً﴾** (٢٥/٣٢)

(د) إن المنهج يجب أن يقتصر على تقديم الأمثلة والقواعد والأصول العامة وأن ينأى عن التفصيل الممل أو التقصير المخل فى تشريعاته وأحكامه، وإن تقديم الأمثلة والنماذج خير معين على ذلك، والدليل على هذا نستخلصه من الآيات التالية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام.

- **﴿ولقد ضربنا للناس فى هذا القرآن من كل مثل لعلهم يتذكرون﴾** (٣٤/٢٧)
- **﴿ولقد صرفنا للناس من هذا القرآن من كل مثل فأبى أكثر الناس إلا كفوراً ﴾** (١٧/٨٩)

- ﴿ولقد صرفنا فى هذا القرآن للناس من كل مثل وكان الإنسان أكثر شيء جدلا﴾ (١٨/٥٤)
- ﴿ولقد ضربنا للناس فى هذا القرآن من كل مثل ولئن جئتهم بآية ليقولن الذين كفروا إن أنتم إلا مبطلون﴾ (٣٠/٥٨)

(هـ) يجب أن يميز المنهج بيسر لغته ووضوح وبساطة أحكامه وتشريعاته والدليل علي ذلك نستخلصه من الآيتين التاليتين:

- ﴿ولقد يسرنا القرآن للذكر فهل من مدكر﴾ (٥٤/١٥)
- ﴿قرآناً عربياً غير ذى عوج لعلهم يتقون﴾ (٣٩/٢٨)

(و) إن للقائد دوراً اساسياً في بيان المنهج وتفسير وتوضيح أحكامه وتشريعاته للتابعين، ومن ثم حثهم على العمل بمقتضى تلك الأحكام والتشريعات، والدليل على ذلك نستطيع استخلاصه من الآيتين التاليتين فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام.

- ﴿وأنزلنا إليك الذكر لتبين للناس ما أنزل إليهم﴾ (١٦/٤٤)
- ﴿وقرآنا فرقناه لتقرأه على الناس على مكث﴾ (١٧/١٠٦)

(ز) وجوب التزام القائد بالمنهج الذى يدعو إليه وأن يلزم نفسه وأسرته بأحكامه وتشريعاته، وإن هذا الالتزام يعد أمراً جوهرياً وضرورياً نلمس هذا واضحاً من الآيات التالية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام.

- ﴿ثم جعلناك على شريعة من الأمر فاتبعها﴾ (٤٥/١٨)
- ﴿واستقم كما أمرت ولاتتبع أهوائهم ﴾ (٤٢/١٥)
- ﴿فاستقم كما أمرت ومن تاب معك﴾ (١١/١١٢)

تلك هى المنهجية فى الإسلام، التى تعد من أبرز الشروط القيادية الواجب توافرها لنجاح القائد الإدارى الرشيد، ولقد تميز المنهج الإسلامى وعلا علي غيره من المناهج، وحق له أن يميز وأن يعلو، فهو المنهج الإلهى الخاتم الذى أنزله الله علي الرسول الخاتم، ليكون نبراساً ودليلاً عملياً يهتدى به الإنسان فى كل مكان وزمان إلى أن يرث الله الأرض وما عليها

الشرط الرابع : التأييد :

إن تأييد القائد الإدارى الأعلى للقيادات الإدارية الأقل يعتبر دعامة من الدعامات الاساسية التى لاغنى عن توافرها لنجاح تلك القيادات، وتلك بديهية منطقية، فالقائد

الإدارى الأعلى هو الذى اختار وزكى تلك القيادات للقيادة(1)، وهو الذى أعدهم وأهلهم لمباشرة المسئوليات القيادية، وهو الذى حدد لكل منهم اختصاصاته وأهدافه وغاياته، وهو الذى خول تلك القيادات السلطات اللازمة لهم لمباشرة تلك الاختصاصات، وتحقيق هذه الأهداف والغايات، وعلى ضوء كل ذلك فليس من المتصور أن ينجح أى قائد إدارى مهما بلغت كفاءته فى القيادة- فضلاً عن أن تنعقد له تلك القيادة أصلا- بغير معونة وتأييد من القائد الإدارى الأعلى، فنشأة القيادة أى قيادة واستمرارها رهن بتوافر تأييد القائد الادارى الأعلى لتلك القيادة، ومن البدهى ان حاجة القائد الإدارى لتأييد ومعونة قائده الأعلى تكون كبيرة خلال تلك الفترة الحرجة التى تعقب مباشرته مهام منصبة القيادى الجديد، فما أكثر التحديات والعقبات التى تواجه القائد الإدارى فى مستهل قيادته لأى جماعة من الجماعات، وما أشد حاجة القائد الإدارى إلى تأييد ومعونة قيادته العليا له إبان تلك الفترة الحرجة، ومن هنا كان توافر مثل هذا التأييد- ومنذ اللحظة الأولى- مطلباً أساسياً لنشأة ونجاح أى قيادة إدارية، فبدون توافر هذا التأييد لايتصور أن تنعقد القيادة لأى قائد إدارى فضلاً عن أن تستمر له القيادة بمعزل عن تأييد قائده الأعلى.

ولقد أشارت بعض المراجع إلى أهمية تأييد القيادة العليا، وجعلت منه القاعدة الأساسية التى ترتكز عليها كافة دعائم ومقومات نجاح أى قائد إدارى(2) .

وإذا أخذنا بمنهج التحاكم إلى هدى الإسلام والقياس على سنة وتدبير الخبير الحكيم فى اختياره وإعداده لهؤلاء القادة العظام من الرسل والأنبياء. نجد أن التأييد كان دائماً سنة ثابتة، ودعامة من الدعامات والركائز الأساسية التي قامت عليها القيادة الادارية الرشيدة لهؤلاء الأنبياء والرسل الكرام، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والسنة النبوية.

أولا: النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

- **﴿من كان يظن أن لن ينصره الله فى الدنيا والآخرة فليمدد بسبب إلى السماء ثم ليقطع فلينظر هل يذهبن كيده مايغيظ﴾** (١٥/٢٢)
- **﴿إلا تنصروه فقد نصره الله﴾** (٤٠/٩)
- **﴿وعلمك مالم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيما﴾** (١١٣/٤)
- **﴿والله يعصمك من الناس﴾** (٦٧/٥)

---

(1) انطلاقا من التحاكم إلى اشتراطى الاصطفاء والإعداد ، بقية المقومات والاشتراطات القيادية الإسلامية.

(2) أنظر مطبوعات مكتب العمل الدولى. I.L.O. الخاصة ببرامج تدريب المشرفين وترجمتها باللغة العربية ، وخاصة البرنامج الأول - العلاقات الإنسانية- الصادرة عن مصلحة الكفاية الانتاجية والتدريب المهنى، القاهرة وزارة الصناعة.

- ﴿وما رميت إذ رميت ولكن الله رمى﴾ (١٧/٨)
- ﴿هو الذى أيدك بنصره وبالمؤمنين﴾ (٦٢/٨)
- ﴿ولولا أن ثبتناك لقد كدت تركن إليهم شيئاً قليلاً﴾ (٧٤/١٧)
- ﴿سبحان الذى أسرى بعبده ليلاً من المسجد الحرام إلى المسجد الأقصى الذى باركنا حوله لنريه من آياتنا إنه هو السميع البصير﴾ (١/١٧)
- ﴿إنا كفيناك المستهزئين﴾ (٩٥/١٥)
- ﴿كذلك لنثبت به فؤادك ورتلناه ترتيلاً﴾ (٣٢/٢٥)
- ﴿ولقد آتيناك سبعاً من المثانى والقرآن العظيم﴾ (٨٧/١٥)
- ﴿فالذين آمنوا به وعزروه ونصروه واتبعوا النور الذى أنزل معه أولئك هم المفلحون﴾ (١٥٧/٧)
- ﴿وينصرك الله نصراً عزيزاً﴾ (٣/٤٨)

ثانيا: النصوص القرآنية فى حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام:

(أ) فى حق عيسى عليه الصلاة والسلام:

﴿ وآتينا عيسى بن مريم البينات وأيدناه بروح القدس﴾ (٨٧/٢)

﴿إنى قد جئتكم بآية من ربكم أنى أخلق لكم من الطين كهيئة الطير فأنفخ فيه فيكون طيراً بأذن الله، وأبرئ الأكمه والأبرص وأحيى الموتى بإذن الله وأنبئكم بما تأكلون وما تدخرون﴾ (٤٩/٣)

﴿وإذ كففت بنى إسرائيل عنك إذ جئتهم بالبينات﴾ (١١٠/٥)

﴿ويكلم الناس فى المهد﴾ (٤٦/٣)

﴿وجعلنا ابن مريم وأمه آية﴾ (٥٠/٢٣)

﴿إن الله يبشرك بيحيى مصدقاً بكلمة من الله﴾ (٣٩/٣)

﴿وإذ أوحيت إلى الحواريين أن آمنوا بى وبرسولى﴾ (١١١/٥)

﴿فلما أحس عيسى منهم الكفر قال من أنصارى إلى الله﴾ (٥٢/٣)

﴿قال الحواريون نحن أنصار الله﴾ (٥٣/٣)

(ب) فى حق موسى عليه الصلاة والسلام:

﴿وإذا استسقى موسى لقومه فقلنا اضرب بعصاك الحجر فانفجرت منه اثنتا عشرة عيناً﴾ (٦٠/٢)

﴿فاوحينا إلى موسى أن اضرب بعصاك البحر، فانفلق فكان كل فرق كالطود العظيم﴾ (٦٣/٢٦)

﴿ ووهبنا له من رحمتنا أخاه هارون نبيا﴾ (٥٣/١٩)

﴿قال سنشد عضدك بأخيك ونجعل لكما سلطانا فلا يصلون إليكما بآياتنا أنتما ومن اتبعكما الغالبون﴾ (٣٥/٢٨)

﴿ونصرناهم فكانوا هم الغالبين﴾ (١١٦/٣٧)

﴿وألقيت عليك محبة منى ولتصنع على عينى﴾ (٣٩/٢٠)

﴿قل رب اشرح لى صدرى * ويسر لى أمرى﴾ (٢٠/٢٥-٢٦)

﴿واحلل عقدة من لسانى * يفقهوا قولى﴾ (٢٠/٢٧-٢٨)

﴿قال قد أوتيت سوالك ياموسى﴾ (٣٦/٢٠)

(جـ) في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام:

﴿قلنا يانار كونى برداً وسلاما على إبراهيم﴾ (٦٩/٢١)

﴿وأرادوا به كيداً فجعلناهم الأخسرين﴾ (٧٠/٢١)

﴿ونجيناه ولوطاً إلى الأرض التى باركنا فيها للعالمين﴾ (٧١/٢١)

﴿وتلك حجتنا آتيناها إبراهيم على قومه﴾ (٨٣/٦)

(د) فى حق نوح عليه الصلاة والسلام:

﴿فكذبوه فانجيناه والذين معه فى الفلك، وأغرقنا الذين كذبوا بآياتنا﴾ (٦٤/٧)

﴿واصنع الفلك بأعيننا ووحينا﴾ (٢٧/٢٣)

(هـ) فى حق هود عليه الصلاة والسلام :

﴿فانجيناه والذين معه وقطعنا دابر الذين كذبوا بآياتنا﴾ (٧٢/٧)

(و) فى حق لوط عليه الصلاة والسلام:

﴿ولوطاً آتيناه حكماً وعلماً ونجيناه من القرية التى كانت تعمل الخبائث﴾ (٧٤/٢١)

(ز) فى حق يوسف عليه الصلاة والسلام :

﴿وهم بها لولا أن رأى برهان ربه كذلك لنصرف عنه السوء والفحشاء﴾ (٢٤/١٢)

﴿فاستجاب له ربه فصرف عنه كيدهن﴾ (٣٤/١٢)

(حـ) فى حق داود عليه الصلاة والسلام ·

﴿ولقد أتينا داود منا فضلاً ياجبال أوبى معه والطير وألنا له الحديد﴾ (١٠/٣٤)

﴿وشددنا ملكه وآتيناه الحكمة وفصل الخطاب﴾ (٢٠/٣٨)

(طـ) فى حق سليمان عليه السلام :

﴿وقال يأيها الناس علمنا منطق الطير وأوتينا من كل شىء، إن هذا لهو الفضل المبين﴾ (١٦/٢٧)

﴿ولسليمان الريح غدوها شهرٌ ورواحها شهرٌ وأسلنا له عين القطر ومن الجن من يعمل بين يديه بإذن ربه﴾ (١٢/٣٤)

(ى) فى حق ذى القرنين عليه السلام:

﴿إنا مكنا لـه فى الأرض وآتيناه من كل شى سبباً﴾ (٨٤/١٨)

(ك) فى حق عموم الرسل :

﴿أنا لننصر رسلنا والذين آمنوا فى الحياة الدنيا ويوم يقوم الأشهاد﴾ (٥١/٤٠)

﴿ولقد سبقت كلمتنا لعبادنا المرسلين إنهم لهم المنصورون﴾ (١٧١/٣٧ - ١٧٢)

﴿حتى إذا استيئس الرسل وظنوا أنهم قد كذبوا جاءهم نصرنا﴾ (١١٠/١٢)

﴿إذا أخذ الله ميثاق النبيين لما آتيتكم من كتاب وحكمة ثم جاءكم رسول مصدق لما معكم لتؤمنن به ولتنصرنه قال: أأقررتم وأخذتم على ذلكم إصرى، قالوا أقررنا قال فاشهدوا وأنا معكم من الشاهدين﴾ (٨١/٣)

﴿ولما يأتكم مثل الذين خلوا من قبلكم، مستهم البأساء والضراء وزلزلوا حتى يقول الرسول والذين آمنوا معه متى نصر الله ألا إن نصر الله قريب﴾ (٢١٤/٢)

﴿كتب الله لأغلبن أنا ورسلى إن الله قوى عزيز﴾ (٢١/٥٨)

ثالثاً: الأحاديث النبوية :

(أ) قال المصطفى عليه الصلاة والسلام: «ما من الأنبياء نبى إلا أعطى ما مثله آمن عليه البشر، وإنما كان الذى أوتيته وحياً أوحاه الله الىّ ، فأرجو أن أكون أكثرهم تابعاً يوم القيامة»(١)

(ب) قال صلى الله عليه وسلم: «أعطيت خمساً لم يعطهن أحد من قبلى: نصرت بالرعب مسيرة شهر، وجعلت لى الأرض مسجداً وطهوراً، فأيما رجل من أمتى أدركته الصلاة فليصل، وأحلت لى الغنائم ولم تحل لأحد قبلى، وأعطيت الشفاعة، وكان النبى يبعث إلى قومه خاصة وبعثت الى الناس عامة»(٢)

---

(١) صحيح البخارى، جـ٣، كتاب فضائل القرآن، باب نزول الوحى وأول ما نزل، ص٢٢٤.

(٢) صحيح البخارى، جـ١ ، كتاب التيمم، ص٧٠.

(جـ) قال عليه الصلاة والسلام: «إني رسول الله، ولست أعصيه، وهو ناصرى»(١)

ومن جماع تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتأكد لنا أن نصر الله وتأييده لهؤلاء القادة العظام والرسل الكرام كان سمة أساسية وسنة ثابتة لم تتخلف أقتضتها حكمة العليم الخبير، ومن ثم يتبين لنا مدى أهمية النصرة والتأييد كمقوم من المقومات القيادية الأساسية التى لاغنى عنها لنجاح القائد الإدارى فى الإسلام.

وأخيرا فإننا نود أن نشير إلى أنه على ضوء ذلك الهدى الربانى تلك النصوص القرآنية نستطيع أن نستخلص بعض الأمور المتعلقة بالتأييد والنصرة كمقوم من مقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام منها:

(أ) أن التأييد والنصرة من قبل السلطة العليا لا تعنى سلبية القائد أو تواكله، بل على القائد أولاً أن يغير ويجاهد ويستنفذ غاية جهده وطاقاته وسلطاته فى علاج الموقف الذى يواجهه، فإن استعصى عليه أن يواجه الموقف وحده كان له عندئذ أن يطلب النصرة والتأييد وكان حقاً على قائده الأعلى أن يشد من أزره وينصره وشاهدنا على ذلك الآية (١٢/١١٠) والآية (٢/٢١٤) وهما فى حق عموم الرسل عليهم الصلاة والسلام ،وفيما يلى نص هاتين الآيتين:

- ﴿حتى اذا استيئس الرسل وظنوا أنهم قد كذبوا جاءهم نصرنا﴾ (١٢/١١٠)

- ﴿ولما يأتكم مثل الذين خلوا من قبلكم، مستهم البأساء والضراء وزلزلوا حتى يقول الرسول والذين آمنوا معه متى نصر الله ألا إن نصر الله قريب﴾ (٢/٢١٤)

(ب) أنه وإن كان الأصل فى النصرة ،والتأييد إنما يأتى من قبل القائد الأعلى إلا أن هذا النصر قد يأتى من قبل زملاء القائد وأقرانه وشاهدنا علي ذلك الآية (٣/٨١) فى حق عموم الرسل، والآية (٣/٣٩) فى حق نصرة عيسى عليه السلام بتصديق يحيى عليه السلام له، والآية (٢٨/٣٥) فى حق موسى عليه السلام ونصرة أخيه هارون عليه السلام له، وفيما يلى نص هذه الآيات:

- ﴿ واذ أخذ الله ميثاق النبيين لما أتيتكم من كتاب وحكمة ثم جاءكم رسول مصدق لما معكم لتؤمنن به ولتنصرنه قال أأقررتم وأخذتم على ذلكم أصري، قالوا أقررنا قال فاشهدوا وأنا معكم من الشاهدين﴾ (٣/٨١)

- ﴿فنادته الملائكة وهو قائم يصلى فى المحراب أن الله يبشرك بيحيى مصدقا بكلمة من الله وسيداً وحصوراً ونبياً من الصالحين﴾ (٣/٣٩)

---

(١) صحيح البخارى، جـ٢، كتاب الشروط باب الشروط فى الجهاد والمصالحة، ص١١٢،

- تفسير ابن كثير، جـ٤، ص١٩٦

- ﴿قال سنشد عضدك بأخيك ونجعل لكما سلطاناً فلايصلون إليكما بآياتنا أنتما ومن اتبعكما الغالبون﴾ (٣٥/٢٨)

- كما أن النصر قد يأتى من قبل المرءوسين للقائد والتابعين له، وشاهدنا على ذلك الآية (١٥٧/٧) فى حق المصطفى ونصرة الأنصار له، وكذلك الآية (١١١/٥)- والآية (٥٢/٣) والآية (٥٣/٣) فى حق عيسى عليه السلام ونصرة الحواريين له، وفيما يلى نص هذه الآيات:

- ﴿فالذين آمنوا به عزروه ونصروه واتبعوا النور الذى أنزل معه أولئك هم المفلحون﴾ (١٥٧/٧)

- ﴿وإذا أوحيت إلى الحواريين أن آمنوا بى وبرسولى قالوا آمنا واشهد بأننا مسلمون﴾ (١١١/٥)

- ﴿فلما أحس عيسى منهم الكفر قال من أنصارى إلى الله قال الحواريون نحن أنصار الله آمنا واشهد بأنا مسلمون﴾ (٥٢/٣)

- ﴿إنا آمنا بما أنزلت واتبعنا الرسول فاكتبنا مع الشاهدين﴾ (٥٣/٣)

وعلى القائد أن يختار الجهة التى يلجأ إليها ويستعين بنصرتها وتأييدها له طبقاً للموقف الذى يواجهه وظروف ومتطلبات ذلك الموقف، فقد يكون الموقف هيناً يكفى فيه شيئاً من المثابرة والمؤازرة والتأييد من جانب المرءوسين، وقد يحتاج علاج الموقف الاستعانة بتجارب وخبرات بعض الزملاء ممن سبق لهم مواجهة تلك المواقف وانتصروا عليها، وقد يكون الموقف من الخطورة أو التعقيد بحيث يتحتم فيه طلب العون والنصرة والتأييد من قبل القائد الأعلى، وهذا القائد الأعلى بما له من سلطات ونفوذ يتعدى نفوذ القائد وأقرانه، فمثلا عن المرءوسين والتابعين هو المصدر الرئيسى لأى دعم وتأييد يحتاج إلى نصرة وتأييد قائده الأعلى فى مبتدأ أمره مع قيادة أى جماعة من الجماعات، وكذلك فى أوقات المحن والأزمات.

ويتخذ هذا التأييد صورا وأشكالا متعددة يتوقف نوع وشكل التأييد ومداه طبقاً للموقف الذى يواجهه القائد وعلى طبيعة ونوع العلاقات التى تربطه بقائده الأعلى، فقد يتم هذا التأييد فى شكل:

(أ) تأييد معنوى غير مادى: ومن الأمثلة الدالة عليه الآية (٣٢/٢٥) والآية (٧٤/١٧) فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام، والآية (٣٩/٢٠) والآية (٢٥/٢٠) فى حق موسى عليه السلام، والآية (٨٣/٦) فى حق إبراهيم عليه السلام والآية (٢٤/١٢) والآية (٣٤/١٢) فى حق يوسف عليه السلام والآية (١١١/٥) في حق عيسى عليه السلام وفيما يلى نص هذه الآيات:

- ﴿وكذلك لنثبت به فؤادك ورتلناه ترتيلا﴾ (٣٢/٢٥)

- ﴿ ولولا أن ثبتناك لقد كدت تركن إليهم شيئاً قليلا ﴾ (٧٤/١٧)
- ﴿ وألقيت عليك محبة منى ولتصنع على عينى﴾ (٣٩/٢٠)
- ﴿قال رب اشرح لى صدرى﴾ (٢٥/٢٠)
- ﴿وتلك حجتنا آتيناها إبراهيم على قومه ﴾ (٨٣/٦)
- ﴿وهم بها لولا أن رأى برهان ربه كذلك لنصرف عنه السوء والفحشاء﴾ (٢٤/١٢)
- ﴿ فاستجاب له ربه فصرف عنه كيدهن﴾ (٣٤/١٢)
- ﴿وإذ أوحيت إلى الحواريين أن آمنوا بى وبرسولى قالوا آمنا واشهد بأننا مسلمون﴾ (١١١/٥)

(ب) تأييد مادي وحسي ومن الأمثلة الدالة عليه:

١- فى حق عيسى عليه السلام :

﴿إنى قد جئتكم بآية من ربكم أنى أخلق لكم من الطين كهيئة الطير فأنفخ فيه فيكون طيراً بإذن الله، وأبرىء الأكمة والأبرص وأحيي الموتى بإذن الله وأنبئكم بما تأكلون وماتدخرون﴾ (٤٩/٣)

٢- فى حق موسى عليه السلام :

﴿وإذ استسقى موسى لقومه فقلنا اضرب بعصاك الحجر فانفجرت منه اثنتا عشرة عينا﴾ (٦٠/٢)

﴿فأوحينا إلى موسى أن أضرب بعصاك البحر، فانفلق فكان كل فرق كالطود العظيم﴾ (٦٣/٢٦)

٣- فى حق إبراهيم عليه السلام :

﴿قلنا يانار كونى بردا وسلاما على إبراهيم﴾ (٦٤/٢١)

٤- فى حق نوح عليه السلام :

﴿ فكذبوه فأنجيناه والذين معه فى الفلك، وأغرقنا الذين كذبوا بآياتنا﴾ (٦٩/٧)

٥- فى حق سليمان عليه السلام :

﴿ولسليمان الريح غدوها شهرٌ ورواحها شهرٌ وأسلنا له عين القطر ومن الجن من يعمل بين يديه بإذن ربه﴾ (١٢/٣٤)

والأمثلة على التأييد المادى كثيرة ونحن لانريد أن نعقد مقارنة أو مفاضلة بين التأييد المعنوى والتأييد المادى، الذى حظى به أى من هؤلاء الرسل الكرام والقادة

العظام، فتلك الآيات أو المؤازرة الحسية أو المعنوية التى نالها أولئك الرسل من قبل المولى عز وجل ليست غاية فى حد ذاتها إنما هى وسيلة لتعين الرسول على تحقيق رسالته عندما يكون الموقف يفوق طاقاته وقدراته، فإذا ماتمكن الرسول من تحقيق الرسالة التى كلف بها من قبل الله، سواء اضطره الجهد أو الموقف إلى طلب العون المادى أو المعنوى من قبل مولاه أم لم يضطره لذلك، فقد أوفى بعهده مع الله واستحق الأجر والثناء من مولاه .

الفصل السابع

المقومات السلوكية القيادية الإسلامية

الفصل السابع
المقومات السلوكية القيادية الإسلامية

تناولنا فى الفصلين السابقين تلك المقومات والشروط القيادية التى تهيىء الفرد وتكسبه الصلاحية والأهلية للقيادة الإدارية الرشيدة، وهى تلك الشروط والمقومات التى تم الوقوف عليها من خلال التحاكم إلى آيات القرآن الكريم التى توضح سنة وتدبير الخالق سبحانه فى اصطفائه وإعداده لهؤلاء الرسل الكرام و القادة العظام الذين اختارهم الله عن علم وحكمة لقيادة وهداية الإنسان، وكذلك من خلال التحاكم والاسترشاد بسنة وسيرة الرسول عليه الصلاة والسلام، ونتناول فى هذا الفصل المقومات القيادية السلوكية للقائد الإدارى الرشيد فى الإسلام، وهى تلك المقومات التى تكسب القائد الإدارى القدرة على تحقيق الغايات والأهداف الموضوعة له ولجماعته بكفاءة عالية وفعالية، كما تكسبه القدرة على مواجهة التغيرات والتطورات فى الظروف البيئية المحيطة به، ومن ثم تكفل له الاستمرار فى القيادة، ولقد تم الوقوف على تلك المقومات أيضا من خلال التحاكم إلى هدى القرآن والاسترشاد بسنة وسيرة الرسول عليه الصلاة والسلام.

وفيما يلى تلك المقومات السلوكية التى أمكننا الوقوف عليها:

المقوم السلوكى الأول: القدوة .

المقوم السلوكى الثانى: التعليم .

المقوم السلوكى الثالث: الشورى .

المقوم السلوكى الرابع: الاجتهاد .

المقوم السلوكى الخامس: العزيمة .

المقوم السلوكى السادس: الموضوعية .

المقوم السلوكى السابع: الواقعية .

المقوم السلوكى الثامن: الرحمة .

المقوم السلوكى التاسع: الصبر .

المقوم السلوكى العاشر: التوكل .

المقوم السلوكى الحادى عشر: المهابة .

وسوف نتناول فيما يلى تلك المقومات السلوكية القيادية، والنصوص القرآنية الدالة عليها والشواهد من السنة والسيرة النبوية.

المقوم السلوكى الأول : القدوة :

إن فعل رجل فى ألف رجل أقوى من قول ألف رجل لرجل ، نعم أن تلك العبارة المأثورة صادقة إلى حد كبير، فبالأعمال لابالأقوال يكون تأثير الرجل فى الرجال، فينال احترامهم وتقديرهم، ويكون له المهابة والمكانة لديهم والتأثير فيهم، أما القول بلا فعل فعلى العكس من ذلك تماماً، فالذين يؤثرون العناية بالكلام على حساب العناية بالأعمال والأفعال لا وزن ولا حول لهم ولاباع فى توجيه وقيادة الرجال والتأثير عليهم، والقائد لايكون قائداً إلا إذا قرن القول بالعمل وجعل من نفسه قدوة ومثالاً وألزم نفسه وذويه بما يلزم به مرءوسيه وتابعيه، فلكى يلتزم الآخرون بفعل مايقول القائد فيجب على هذا القائد أن يلزم نفسه فعل مايقول أولاً: فإذا أقدم على ذلك أقدم المرءوسون والتابعون على الاقتداء به، وكانوا لأوامره ونواهيه أطوع، ولكلامه أسمع، وازدادت مكانته لديهم وتأثيره فيهم، ودانت له القيادة، فالقيادة هى التأثير وملاك الأمر فى التأثير هو القدوة، ومما يجدر الإشارة إليه أن المعنى اللغوى للقيادة انما يحمل فى طياته معنى القدوة وضرب المثل والمبادرة من جانب القائد أولاً، فالقيادة تكون من أمام، وهى بخلاف السوق الذى يكون من خلف[1]، ولعل فى هذه التفرقة الدقيقة يكمن الفرق الجوهرى والأساسى بين القيادة والرئاسة، فالرئيس لايهتم بالقدوة ويمارس تأثيره على مرءوسيه بعيداً عن القدوة معتمداً على سلطاته الرسمية وما خولته له اللوائح والقوانين من سلطات جزائية، فهو يفرض قراراته وأوامره فرضا على مرءوسيه، ويسوقهم سوقاً إلى تحقيق أهدافه ورغباته، أما القائد الإدارى الرشيد فهو لا يركن إلى تلك السلطة الرسمية، وذلك التأثير المستمد من التلويح بالوعد والوعيد، وإنما يستمد تأثيره ومكانته لدى مرءوسيه من خلال القدوة وضرب المثل والزام نفسه بما يلزم به مرءوسيه ومطابقة فعله قوله، بمثل هذا تكون القيادة وبمثل هذا تدوم وتبقى، فالأفراد يأسرهم ويؤثر فيهم فعل القائد أكثر مما يأسرهم ويؤثر فيهم قول القائد مهما بلغت بلاغته ومهما علت به فصاحته، فالقول البليغ والبيان الفصيح، والألفاظ المنمقة والعبارات الطنانة التى ألفها واعتادها بعض القادة الإداريين اذا لم تقترن بالعمل كانت مدعاة لسخرية المرءوسين والاستهزاء، فتخبو هيبة القائد من النفوس، ويتلاشى تأثيره فى تابعيه، ومن هنا كانت القدوة تعد من أهم مقومات القائد الادارى، ومن هنا كان حرص الاسلام على التأكيد على ضرورة التزام الرسل الكرام بالقدوة منهجاً وسلوكاً لهم يلتزمون به ويلزمون أهليهم وذويهم بضرب المثل والمبادرة بالأعمال والأفعال قبل المبادرة بالأقوال، فمن المأثور عن الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام قوله لأصحابه وتابعيه، «خذوا عنى مناسككم». «صلوا كما رأيتمونى أصلى» وهكذا تكون القدوة، وهكذا تعلم منه

---

(١) القاموس المحيط، جـ ١ ، باب الدال، فصل القاف، ص ٣٤٣

أصحابه وتتلمذوا على يديه ﷺ، فقدموا للإنسانية أعظم النماذج القيادية، ومن تلك النماذج المضيئة الفاروق عمر بن الخطاب رضى الله عنه، وكتب السيرة والتراث غنية بمواقفه المشرقة، وكيف أنه كان هو وأهله وذووه القدوة للمسلمين، فالمأثور عنه رضى الله عنه أنه لم يلزم المسلمين بأمر إلا كان ملزماً به نفسه وآله وذويه أولاً، فإن طاقوه والتزموه ألزم به عامة المؤمنين ، بمثل هذا كانت القيادة الرشيدة فى الإسلام، ومثل هذا كان عمر الفاروق نموذجاً رائعاً لتلاميذ تلك المدرسة الذين تتلمذوا على يد المصطفى عليه الصلاة والسلام.

ولقد حرصت الشريعة الإسلامية على تأكيد أهمية القدوة كمقوم من أهم المقومات القيادية الواجب أن يتصف بها القائد الادارى الرشيد فى سلوكه وتصرفاته، ويتضح لنا ذلك من التحاكم إلى نصوص آيات القرآن الكريم والاسترشاد بهدى وسنة رسولنا العظيم ، وشاهدنا على هذا تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية

أولاً : النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- «**لقد كان لكم فى رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر**» (٣٣/ ٤١)
- «**قل إن كنتم تحبون الله فاتبعونى يحببكم الله**» (٣/٣١)
- «**قل إنى أمرت أن أكون أول من أسلم**» (٦/ ١٤)

ثانيا : النصوص القرآنية فى حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

(أ) فى حق عيسى عليه الصلاة والسلام :

«**إن هو إلا عبداً أنعمنا عليه وجعلناه مثلاً لبنى إسرائيل**» (٤٣/ ٥٩)

(ب) فى حق موسى عليه الصلاة والسلام :

«**ومن قبله كتاب موسى إماماً ورحمة**» (٤٦/١٢) (١١/ ١٧)

(جـ) فى حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

«**قد كانت لكم أسوة فى إبراهيم والذين معه**» (٦٠/ ٤)

«**ومن يرغب عن ملة إبراهيم إلا من سفه نفسه**» (٢/ ١٣٠)

«**وإذا ابتلى إبراهيم ربه بكلمات فأتمهن قال إنى جاعلك للناس إماما**» (٢/١٢٤)

(د) فى حق شعيب عليه الصلاة والسلام :

«**وما أريد أن أخالفكم إلى ما أنهاكم عنه**» (١١/ ٨٨)

(هـ) فى حق غالبية الرسل عليهم الصلاة والسلام :

«**أولئك الذين هدى الله فبهداهم اقتده**» (٦/ ٩٠)

(و) فى حق المؤمنين :

«يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون. كبر مقتاً عند الله أن تقولوا مالا تفعلون»
(٦١/٢ - ٣)

ثالثا : الشواهد من السنة والسيرة النبوية :

(أ) سئلت عائشة رضى الله عنها - ماذا كان يعمل الرسول عليه الصلاة والسلام فقالت: «كان بشراً من البشر يخصف نعله ويرقع ثوبه، ويحلب شاته، ويعمل ما يعمل الرجل فى بيته، إذا حضرت الصلاة خرج»(١) .

(ب) ويروى أن المصطفى عليه الصلاة والسلام كان فى سفر وأصحابه يتهيأون لإعداد الطعام ويتقاسمون العمل فيما بينهم، فقال عليه الصلاة والسلام: وعلى جمع الحطب فقال له أصحابه : «يا رسول الله إنا نكفيك هذا» فقال المصطفى: «قد علمت أنكم تكفونى، ولكنى أكره أن أتميز عليكم»(٢) .

(جـ) قال المصطفى عليه الصلاة والسلام . «صنفان من أمتى إذا صلحا صلح الناس، وإذا فسدا فسد الناس: الأمراء والعلماء»(٣) .

(د) قال المصطفى ﷺ: «ما بال أقوام يتنزهون عن الشيء أصنعه، فوالله إنى أعلمهم بالله وأشدهم له خشية»(٤) .

(هـ) يقول المصطفى ﷺ: «إنما الإمام جُنَّةٌ يقاتل من ورائه ويتقى به فإن أمر بتقوى الله عز وجل وعدل كان له بذلك وإن يأمر بغيره كان عليه منه»(٥) ».

(و) قال المصطفى عليه الصلاة والسلام : «من سن فى الإسلام سنة حسنة فله أجرها وأجر من عمل بها بعده من غير أن ينقص من أجورهم شيء، ومن سن فى الإسلام سنة سيئة كان عليه وزرها ووزر من عمل بها من بعده من غير أن ينقص من أوزارهم شيء(٦) .

ومن تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتأكد لنا، أن القدوة تعد واحداً من أهم مقومات القيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام، ونكتفى بهذا القدر من البيان والاستشهاد، فأهميتها بعد الذى قدمناه فى غنى عن أى إضافة أو بيان.

---

(١) حسن فتح الباب، مقومات القيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام، القاهرة المجلس الأعلى للشئون الاسلامية، ١٩٦٧، ص ١٠٨.

(٢) المرجع السابق، ص ١٠٨.

(٣) د. مصطفى أبو زيد فهمى، فن الحكم فى الإسلام، القاهرة، المكتب المصرى الحديث، ١٩٨١، ص ٢١.

(٤) صحيح البخارى، جـ ٤ كتاب الاعتصام، باب ما يكره من التعمق والتنازع فى العلم والغلو فى الدين، ص ٢٦٠.

(٥) صحيح مسلم، جـ ٦ كتاب الامارة، ص ١٧.

(٦) رياض الصالحين للامام النووى، باب فيمن سن سنة حسنة أو سيئة ، ص ٩٠ - ٩١.

المقوم السلوكي الثاني: التعليم:

إن قيام القائد الإدارى بتعليم وتدريب مرءوسيه يعتبر من الدعائم الأساسية لنجاح وفعالية القائد فى تحقيق المهام المطلوبة منه. فمن المعروف لنا جميعاً أن القائد الإدارى هو ذلك الشخص المسئول عن تحقيق الأهداف المحددة له من قبل إدارته العليا، وأنه لا يقوم بتحقيق هذه الأهداف بنفسه، وإنما من خلال جهود مرءوسيه، وعلى ذلك فإن نجاح القائد الادارى فى تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية رهن بمدى قدرة مرءوسيه على القيام بتنفيذ هذه الأهداف بكفاءة وفعالية، ولا شك أن ذلك يتوقف من ناحية أخرى على مدى المهارات والخبرات والمعلومات المتوافره لدى هؤلاء المرءوسين، وعلى مدى الاتجاهات الإيجابية المتوافرة لديهم عن مجال العمل وعن الأهداف المحددة لهم.

ومما لا شك فيه، أن القائد الإدارى هو المسئول الأول والأخير عن تعليم وتدريب وتنمية اتجاهات ومعلومات ومهارات مرءوسيه، ومن ثم إكسابهم القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية، ومما لا شك فيه أيضا أن العبء الأكبر فى القيام بهذا التعليم والتدريب والتنمية للمرءوسين، إنما يقع على عاتق القائد الإدارى نفسه بصفة أساسية تعاونه فى هذا أجهزة التعليم والتدريب المتخصصة[1] . وعلى ضوء ذلك تتضح لنا مدى أهمية توافر القدرة على التعليم والتدريب فى القائد الإدارى، ومدى إقباله واهتمامه وحرصه على القيام بتعليم وتدريب مرءوسيه.

ولعله لا يخفى علينا أن قدرة القائد الإدارى على التعليم والتدريب إنما تتوقف - إلى حد كبير - على مدى العلم والخبرة المتوافرة أصلاً لدى هذا القائد وعلى مدى حرصه على تنمية معلوماته ومهاراته، كما تتوقف كذلك على مدى قدرته على البيان والتعبير والشرح والتفسير، ولعل ذلك يوضح لنا أهمية توافر كل من مقوم العلم ومقوم الفصاحة والبيان فى القائد الإدارى الرشيد فى الإسلام. كما لا يخفى علينا أن اقبال القائد واهتمامه وحرصه على القيام بتعليم وتدريب مرءوسيه إنما يتوقف إلى حد كبير على مدى إيمان القائد بالمهام الموكولة إليه، ومن هنا يتضح لنا كذلك أهمية توافر مقوم الايمان كمقوم من المقومات الأساسية المطلوب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد فى الإسلام.

ولعل ذلك يوضح لنا مرة أخرى مدى تكامل المقومات القيادية فيما بينها، وكيف يثرى بعضها بعضاً، وكيف أن افتقاد أحد هذه المقومات يضعف ويقلل من فعالية المقومات القيادية الأخرى، ولقد حرص الإسلام على توضيح مدى أهمية قيام القائد

---

(١) لقد سبق لنا الإشارة خلال بحث سابق إلى الأسباب أو العوامل التى تجعل القائد الإدارى فى موقعه هو أحق وأقدر الجهات على القيام بتعليم وتدريب مرءوسيه، انظر بحثنا عن: أهم المشاكل والمعوقات التى تحد من فاعلية التدريب فى ج. م. ع القاهرة المعهد القومى للتنمية الإدارية، ١٩٨٠.

الإدارى الرشيد بتعليم وتدريب أفراد جماعته، ويتضح لنا ذلك من التحاكم إلى القرآن الكريم وسنة الرسول عليه الصلاة والسلام، حيث يتبين منهما أن قيام القائد بتعليم وتدريب مرءوسيه كان من أهم الدعائم التى حرص عليها هؤلاء الصفوة من القادة العظام من الرسل والأنبياء الذين اختارهم الله لهداية البشرية، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية:

أولا : النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

- **«كما أرسلنا فيكم رسولاً منكم يتلوا عليكم آياتنا ويزكيكم ويعلمكم الكتاب والحكمة ويعلمكم ما لم تكونوا تعلمون»** (٢/ ١٥١).
- **«هو الذى بعث فى الأميين رسولاً منهم يتلو عليهم آياته ويزكيهم ويعلمهم الكتاب والحكمة وإن كانوا من قبل لفى ضلال مبين»** (٦٢/ ٢).
- **«وما أنزلنا عليك الكتاب الا لتبين لهم»** (١٦/ ٦٤).
- **«وأنزلنا إليك الذكر لتبين للناس ما نزل إليهم»** (١٦/ ٤٤)

ثانيا : النصوص القرآنية فى حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

(أ) فى حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

«يا أبت إنى قد جاءنى من العلم ما لم يأتك فاتبعنى أهدك صراطا سويّا» (١٩/٤٣).

(ب) فى حق نوح عليه الصلاة والسلام : **«إنى لكم نذير مبين»** (١١/ ٢٥)

(جـ) فى حق عموم الرسل :

«فهل على الرسل إلا البلاغ المبين» (١٦/ ٣٥)

«وما أرسلنا من رسول إلا بلسان قومه ليبين لهم» (١٤/٤)

(د) فى حق أهل الكتاب :

«وإذا أخذ الله ميثاق الذين أوتوا الكتاب لتبيننه للناس ولا تكتمونه» (٣/١٨٧).

ثالثا : الأحاديث النبوية :

(أ) قال ﷺ: «من سئل عن علم فكتمه ألجمه الله يوم القيامة بلجام من نار(١) ».

(ب) قال المصطفى ﷺ : «لا حسد إلا فى اثنتين رجلا آتاه الله مالاً فسلط على هلكته فى الحق وآخر آتاه الله حكمة فهو يقضى بها ويعلمها» (٢) .

---

(١) مختصر شعب الايمان للإمام البيهقى، مرجع سابق، ص ٤٢.

(٢) صحيح البخارى، جـ ٤ كتاب التمنى باب ما جاء فى اجتهاد القضاه، ص ٢٦٤.

(جـ) قال المصطفى عليه الصلاة والسلام : «إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له» (١) .

(د) قال المصطفى ﷺ: «الدنيا ملعونة ملعون ما فيها إلا ذكر الله تعالى وما والاه وعالماً ومتعلماً» (٢) .

(هـ) قال المصطفى ﷺ : «لا بارك الله في يوم لا أزداد فيه علما»(٣) .

(و) قال المصطفى ﷺ: «أفضل الصدقة أن يتعلم المرء المسلم علماً ثم يعلمه أخاه»(٤).

(ز) قال المصطفى ﷺ : «من يرد الله به خيراً يفهمه، وإنما العلم بالتعلم» (٥) .

(حـ) قال المصطفى ﷺ: «إنما بعثت معلماً»(٦) .

(ط) قول المصطفى ﷺ : «من يرد الله به خيراً يفقهه فى الدين»(٧) .

وعلى ضوء تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتضح لنا مدى أهمية قيام القائد بتعليم وتدريب مرءوسيه، وإن هذا يعد أحد المقومات الأساسية المطلوب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد فى الإسلام.

كما يتضح من سنة المصطفى عليه الصلاة والسلام أن القائد الإدارى إذا كان لديه علم وتقاعس عن بذله لمرءوسيه وحجب عنهم خبراته ومهارته ومعارفه ومعلوماته فإنه يناله من ذلك إثم كبير، وأنه سوف يسأل عن ذلك أمام رب العالمين، ولعل ذلك يوضح لنا أن الاسلام يرفض تلك الآراء والاتجاهات الخاطئة التى ينتهجها بعض القادة أو الرؤساء من حجب المعلومات والخبرات عن مرءوسيهم ليظل هؤلاء المرءوسين فى حاجة إلى خبراتهم ومعلوماتهم، ويلجأون إليهم بين حين وآخر طالبين منهم العون والمساعدة ظانين أن ذلك يكسبهم مكانة وهيبة لدى مرءوسيهم، ولا شك أن مثل هذا السلوك الخاطىء من جانب هؤلاء القادة سوف يؤدى - إن عاجلا أو آجلا - إلى إخفاقهم فى تحقيق المهام الموكول اليهم أمر تحقيقها، فضلاً عن أن مثل هذا السلوك من جانبهم لن يكسبهم تلك المكانة والمهابة التى كانوا يسعون اليها من وراء هذا السلوك، ولاحقاً قد أشرنا إلى المهابة والمكانة الحقيقية، وكيف تكتسب ، هذا فضلا عما سبق أن أشرنا

(١) رياض الصالحين، كتاب العلم، ص ٤٥١.

(٢) رياض الصالحين، كتاب العلم، ص ٤٥١.

(٣) محمد منير شهوان، الإسلام يدعو إلى العلم، المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، القاهرة ١٩٦٢، ص ٦٥

(٤) د. مصطفى أبو زيد فهمى، مرجع سابق، ص ٢٣٢.

(٥) صحيح البخارى، جـ ١، كتاب العلم، باب العلم قبل القول والعمل، ص ٢٤.

(٦) سبل الهدى والرشاد من سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالحى، مرجع سابق، جـ ١ ، ص ٦٤٠

(٧) صحيح البخارى، جـ ١ كتاب العلم، باب من يرد الله به خيراً، ص ٢٤.

إليه من أن هذا التصرف من القائد - إسلامياً - فيه إثم كبير، ويعرضه للحساب من قبل رب العالمين.

المقوم السلوكى الثالث : الشورى :

إن الشورى أصل من أهم أصول ومقومات القيادة الادارية الرشيدة فى الإسلام، بل إن البعض يرى بوجوبها[1]، ويستدل فى ذلك بتلك الآية الكريمة من كتاب الله ﴿**وشاورهم فى الأمر**﴾ (٣/ ١٥٩) التى توجب الشورى على المصطفى عليه الصلاة والسلام، وهو من هو علماً وحكمة، وكفى به أنه المبعوث رحمة للعالمين من قبل الحكيم العليم والمؤيد بالوحى المنزل به الروح الأمين، وأنه إذا كان الخالق سبحانه قد أوجب الشورى على خاتم رسله، فإنها علينا أوجب، وإننا بقصورنا وضعفنا للشورى أحوج، وأجدر بنا أن نلتزم بها لصلاح أمرنا كله، هذا فضلاً عن أن المسلمين قد أمرهم الله فى كتابه بالاقتداء برسوله والسير على منهاجه والتأسى به عليه الصلاة والسلام، حيث يقول الحق سبحانه : ﴿**لقد كان لكم فى رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر**﴾ (٢١/ ٣٣) ومن منا لا يرجو الله واليوم الآخر، فالتأسى بالرسول واجب علينا فى الأمور كلها، وفى مقدمة تلك الأمور تأتى الشورى، ويتضح لنا ذلك من هذا الحديث الذى يستحث فيه المصطفى عليه الصلاة والسلام المسلمين على الالتزام بالشورى، حيث يقول مشيراً إلى مبلغ أهمية الشورى وعظم أمرها :

«أما إن الله ورسوله لغنيان عنها، ولكن جعلها الله رحمة لأمتى، فمن استشار منهم لم يعدم رشداً، ومن تركها لم يعدم غياً[2] .

وإذا كانت الشورى على مثل هذا القدر من الأهمية بالنسبة لعامة الناس، فإن أهميتها تتضاعف بالنسبة للقائد الإدارى، وتعد واحداً من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد، وذلك نظراً لما لها من آثار إيجابية مادية ومعنوية على كل من القائد ومرءوسيه وإسهامهم فى تحقيق الأهداف والغايات المستهدفة بكفاءة وفعالية.

وقد حرص الإسلام على بيان وإبراز تلك الأهمية التى للشورى وضرورتها للقيادة الإدارية الرشيدة، هذا فضلا عن أن التحاكم إلى كتاب الله وسنه رسوله يتضح منه أن الشورى تعد من أهم المقومات السلوكية القيادية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية:

---

(١) عبد الغنى محمد بركة، الشورى فى الاسلام، القاهرة: مجمع البحوث الاسلامية ١٩٧٨، ص ١٢ - ١٦، نقلا عن. الامام الرازى وتفسير الآية الكريمة «وشاورهم فى الأمر» انظر مفاتيح الغيب المشتهر بالتفسير الكبير لفخر الدين محمد الرازى، القاهرة : المطبعة الخيرية، ١٣٠٨ هـ ، الطبعة الأولى، حـ ٣ ، ص ٨٢.

(٢) د. محمد رأفت عثمان، مرجع سابق، ص ٣٥٧، نقلا عن الخلافة للشيخ محمد رشيد رضا، ص ٣٠

أولا : النصوص القرآنية:

(أ) فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

«فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر» (٣/ ١٥٩)

(ب) فى حق موسى عليه الصلاة والسلام :

«واجعل لى وزيراً من أهلى هارون أخى اشدد به أزرى وأشركه فى أمرى»

(٢٠/ ٢٩ - ٣٢).

(جـ) فى حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

«فلما بلغ معه السعى، قال يا بنى إنى أرى فى المنام أنى أذبحك فانظر ماذا ترى»

(٣٧/ ١٠٢)

(د) فى حق عموم المسلمين : **«وأمرهم شورى بينهم»** (٤٢/ ٣٨)

ثانيا : الأحاديث النبوية :

(أ) قوله عليه الصلاة والسلام : حين سئل عن العزم فقال: «مشاورة أهل الرأى ثم اتباعهم»(١) .

(ب) قوله عليه الصلاة والسلام» : «المستشار مؤتمن»(٢) .

(جـ) قوله عليه الصلاة والسلام: لأبى بكر وعمر : «لو اجتمعتما فى مشورة ما خالفتكما » (٣) .

(د) قوله عليه الصلاة والسلام : «إذا استشار أحدكم أخاه فليشر عليه»(٤) .

(هـ) قوله عليه الصلاة والسلام : «ما ندم من استشار، ولا خاب من استخار»(٥)

(و) قوله عليه الصلاة والسلام : «ما شقى قط عبد بمشورة وما سعد باستغناء رأى»(٦) .

(ز) قوله عليه الصلاة والسلام : «أما إن الله ورسوله لغنيان عنها، ولكن جعلها الله رحمة لأمتى فمن استشار منهم لم يعدم رشداً أو من تركها لم يعدم غياً»(٧) .

---

(١) تفسير ابن كثير، جـ ١، ص ٤٢٠

(٢) المرجع السابق، ص ٤٢٠.

(٣) المرجع السابق، ص ٤٢٠.

(٤) المرجع السابق، ص ٤٢٠.

(٥) ، (٦) د. محمد رأفت عثمان، مرجع سابق، ص ٣٥٧، نقلا عن تفسير القرطبى جـ ٤، ص ٢٥١.

(٧) المرجع السابق، نفس الموضع، نقلا عن الخلافة للشيخ محمد رشيد رضا، ص ٣٠

وعلى ضوء تلك الأحاديث النبوية وما سبقها من نصوص قرآنية يتأكد لنا مدى أهمية وضرورة الشورى كأصل عام من أصول الشريعة الإسلامية وكمقوم من أهم مقومات القيادة الإدارية الرشيدة، تأسيا بذلك الهدى الربانى واقتداء بسنة المصطفى عليه الصلاة والسلام فى سلوكه القيادى الرشيد، وتقدم لنا كتب السيرة والتراث الإسلامى العديد من الصفحات المشرقة والمواقف النبوية التى تعلى من شأن الشورى، فقد أعلت سنته الفعلية الشورى كما أعلتها سنته القولية نلمس ذلك واضحاً جلياً من حرصه عليه الصلاة والسلام على مشاورة أصحابه وذوى الرأى منهم فى عديد من المواقف، ونذكر من تلك المواقف على سبيل المثال لا الحصر المواقف التالية:

(أ) فى غزوة بدر : حين استشار المصطفى عليه الصلاة والسلام أصحابه فى أمر القتال حين بلغه خروج قريش ليمنعوا غيرهم[١] .

(ب) فى غزوة بدر أيضا : حين أخذ عليه الصلاة والسلام بمشورة الخباب بن المنذر حول المنزل الذى فيه يُنزل المسلمين، وقال له الرسول المعلم الكريم: «لقد أشرت بالرأى»[٢] .

(جـ) فى غزوة أحد : حين استشار الرسول عليه الصلاة والسلام المسلمين فى أمر التحصن بالمدينة أو الخروج لقتال العدو خارج المدينة[٣] .

(د) فى غزوة الخندق : شاور الرسول عليه الصلاة والسلام أصحابه فى مصالحة الأحزاب بثلث ثمار المدينة عامئذ، فأبى ذلك عليه السعدان : سعد بن معاذ وسعد بن عبادة فترك ذلك [٤] .

(هـ) فى صلح الحديبية : شاور عليه الصلاة والسلام الصحابة فى أن يميل على فرارى المشركين، فلم يوافق أبو بكر رضى الله عنه على ذلك، فأجابه الرسول عليه الصلاة والسلام وأخذ برأيه[٥] .

(و) فى قصة الإفك : شاور عليه الصلاة والسلام علياً وأسامة رضى الله عنهما، كما استشار الناس فى أمر المروجين لتلك القصة[٦] .

ومن جماع تلك المواقف والأحاديث النبوية وما سبقها من نصوص قرآنية يتأكد لنا مدى أهمية الشورى فى الإسلام بصفة عامة، هذا فضلاً عن أهميتها وضرورتها كمقوم من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد.

---

(١) للاستزاده : انظر : السيرة النبوية لابن هشام، جـ ٢ ، ص ١٨٨.
(٢) للاستزاده . انظر : المرجع السابق، جـ ٢، ص ١٩٢.
(٣) للاستزاده : انظر : المرجع السابق، جـ ٣ ، ص ١٦ – ١٧.
(٤) انظر تفسير ابن كثير . ج ١ ، ص ٤٢٠
(٥) انظر صحيح البخارى، جـ ٣، كتاب المغازى ، باب غزوة الحديبية، ص ٤٥ .
(٦) انظر تفسير ابن كثير، جـ ١، ص ٤٢٠.

ومن المقطوع به أن للشورى - إذا ما أحسن استخدامها - أثارا ايجابية فى ترشيد قرارات القائد ودقة وموضوعية وواقعية أحكامه وتصرفاته، هذا فضلاً عن آثارها المعنوية والنفسية لدى المرؤسين، فمجرد استشارة القائد لهم، ومشاركتهم بالرأى لقائدهم وحوارهم مع القائد واستماعه لهم هذه المعانى، وتلك الأحاسيس والمشاعر تترك أطيب الأثر فى نفوس هؤلاء المرؤسين وترفع من معنوياتهم ويحرصون على تنفيذ قرارات قائدهم بإخلاص وإيجابية وتزيد من التفافهم من حوله وتمسكهم بقيادته، ولا نريد الاستزاده حول أهمية الشورى وانعكاستها الإيجابية على كل من القائد وأفراد جماعته، فهناك شبه إجماع على تلك الأهمية، ولكننا نريد أن ننبه إلى أن تلك الأهمية التى للشورى كمقوم من المقومات القيادية تتوقف إلى حد كبير على مدى توافر عدد من الضوابط والشروط، وأنه إذا افتقدت الشورى تلك الشروط والضوابط لم يسفر استخدام القائد لها عن أى نتائج إيجابية(١) ، بل على العكس تماماً سوف يؤدى استخدامها إلى نتائج سلبية. وعلى ذلك فالشورى سلاح ذو حدين فإذا ما أحسن القائد الإدارى استخدامها وحرص على توفير شروطها وتهيئة بيئة ومناخ العمل القيادى، ليكون محابيا لها كانت من أمضى أسلحة القائد الإدارى وأكثرها فعالية، أما إذا أساء القائد استخدامها فأهمل أو تغافل عن توفير المناخ والبيئة المحابية لها، ولم يحرص على توفير شروطها، انقلبت فى يده إلى سلاح خطير ضده، حيث تصبح الشورى مصدراً للخداع والزيف والتضليل وطمس حقائق الأمور، فيصبح القائد بها أقل فعالية، وحكمه على الأمور أبعد ما يكون عن الواقعية وتصير قراراته أبعد ما تكون عن الموضوعية، والأدهى والأمر أنه فى الغالب الأعم - لا يدرى حقيقة أمره هذا إلا بعد أن تتداعى الأخطار وتستفحل فلا يملك من أمره وأمرها شيئا.

لذا نجد أن الإسلام وإن كان قد حرص على تأكيد أهمية الشورى كمقوم من أهم المقومات السلوكية القيادية، فإنه قد حرص فى ذات الوقت على التأكيد على الشروط التى تكفل حسن استخدامها، والتى تكفل تهيئة مناخ وبيئة العمل القيادى ليكون محابيا للشورى، ولقد أشارت آية الشورى- الآية ١٥٩ من سورة آل عمران- إلى تلك الشروط والضوابط فى وضوح وحسم، حيث حرصت الآية الكريمة على أن يأتى ذكر هذه الشروط والضوابط فى صيغة الأمر، كما حرصت على أن يأتى الأمر بالشورى مسبوقًا بالأمر بتوفير تلك الشروط والضوابط أولاً(٢) ، فنص الآية الكريمة يقول فى شطرها المتعلق بالشورى ومتطلباتها وشروطها: **﴿فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر﴾** (٣/١٥٩) .

---

(١) سوف نتناول تلك الاشتراطات والضوابط فى الصفحات التالية.

(٢) فالرسول عليه الصلاة والسلام يقول. ابدأوا بما بدأ الله به(*) ومع أن البعض يرى أن الواو لاتفيد الترتيب إلا أننا نرى استناداً إلى هذا الحديث بالإضافة إلى معقولية الترتيب هنا، أن سياق نص الآية يفيد الالتزام بهذا الترتيب.

(*) السيد سابق (الشيخ) فقه السنة، القاهرة المطبعة النموذجية ١٩٧٧ جـ١ص ٧٢

وإذا تدبرنا الشروط التى جاءت بها الآية الكريمة لوجدنا أنها تدور حول مايلى: تهيئة المناخ النفسى والمعنوى لبيئة العمل القيادى وجعله محابيا للشورى، وذلك من خلال:

أ – توفير العلاقات الطيبة بين كل من القائد الإدارى من ناحية وبين أفراد جماعته من ناحية أخرى، وهذا يتطلب:

١– رضاء القائد الإدارى عن أفراد جماعته واطمئنانه إليهم وثقته فيهم، فإذا كان القائد لديه من الأسباب والمبررات مايجعله غير راضٍ عن أفراد جماعته وغير مطمئن إليهم، فإن ذلك سيدفعه– إذا ما أقدم على مشورة هؤلاء الأفراد– للوقوف موقف المتشكك ، وعدم وثوقه واطمئنانه إلى نصائحهم ومشورتهم له، مهما كانت نصائحهم صادقة وآراءهم، وعلى ذلك فرضا واطمئنان وثقة القائد فى أفراد جماعته يجعل مناخ العمل القيادى محابيا للشورى.

٢– كما أن ذلك يتطلب من ناحية أخرى رضاء أفراد الجماعة واطمئنانهم وثقتهم فى قائدهم، فإن هؤلاء الأفراد إذا كان لديهم من الأسباب والمبررات مايجعلهم غير مطمئنين أو غير راضيين عن قائدهم، فإن ذلك سوف يدفعهم– إذا ما استشارهم هذا القائد إلى التشكيك فى استشارته لهم، وقد يجعلهم يقفون موقفًا يتميز بالسلبية واللامبالاة، بل إنهم قد يذهبون لأبعد من هذا– ان كانت علاقتهم بالقائد سيئة إلى حد كبير– فيروا فى تلك الشورى فرصة للإيقاع به والانتقام منه، فيقلبوا له الحقائق ويزيفوها عليه، ويتعمدوا إضلاله، ولاشك أن توافر مثل هذه العلاقة السيئة يجعل مناخ العمل القيادى غير محابٍ للشورى، كذلك حتى تعود العلاقة بين أفراد الجماعة وقائدهم وتسود الثقة والاطمئنان علاقة كل منهما بالآخر.

ب – توفير العلاقة الطيبة بين كل من أفراد الجماعة من ناحية وبين القائد الأعلى للقائد الإدارى من ناحية أخرى، وهذا يتطلب من القائد الإدارى أن يبذل غاية جهده لتأكيد وتدعيم جسور الثقة والاطمئنان فيما بين أفراد جماعته وبين قائده الأعلى، وتعهد تلك العلاقة الطيبة بالرعاية والعناية والحفاظ عليها.

ولاشك أن الحفاظ على تلك العلاقة الطيبة التى تربط أفراد جماعة بالقائد الأعلى لقائدهم الإدارى تعتبر فى غاية الأهمية من أجل توفير المناخ المحابى للشورى، فالملاحظ أن أفراد جماعة بقدر اهتمامهم وحرصهم وتأثرهم بعلاقاتهم بقائدهم المباشر، فإننا نجدهم في ذات الوقت يهتمون ويتأثرون بعلاقاتهم بالقائد الأعلى لقائدهم المباشر، ويعولون على تلك العلاقة كثيراً ويبنون عليهاالآمال الكبار، وأن أى طارىء يطرأ على

تلك العلاقة ويسىء إليها أو يوهن من قوتها يترك آثاراً سيئة على نفسية ومعنوية هؤلاء الأفراد، ويصيبهم بالإحباط ويجعلهم عرضه لأن تنتابهم الوساوس والتخوفات، بل إن هذا قد يدفعهم إلى اللامبالاة واليأس، وكل هذه الحالات وغيرها من الحالات المماثلة تجعل مشورة أفراد هذه الجماعة غير ذات جدوى إن لم تسفر عن مساوىء وأضرار.

كما أن هناك بعداً آخر، وهو أن القائد الإدارى، الذى يقدم على استشارة أفراد جماعته الذين تنتاب علاقاتهم بقائده الأعلى شوائب، قد يجد أن قائده الأعلى يرفض له كثير من الآراء والاقتراحات ويسفهها لا لشىء، إلا أن هذه الاقتراحات والآراء - صادرة أصلاً عن هؤلاء الأفراد- الذين تشوب علاقاتهم بهذا القائد الأعلى شوائب، ومن هنا تفقد الشورى جدواها وفعاليتها.

ومن جماع التحليل السابق يتضح لنا مدى أهمية تلك الضوابط والشروط التى جاءت بها تلك الآية الكريمة من سورة آل عمران فى شطرها المتعلق بالشورى والتى يقول الحق فيها: **﴿فاعف عنهم، واستغفر لهم، وشاورهم فى الأمر﴾** ، فجماع أمر تلك الآية أنها تستحث المصطفى عليه الصلاة والسلام صفوة القادة وقدوتهم على وجوب الالتزام بالآتى قبل أن يقدم على الشورى:

أولا: المبادرة بالعفو عن أفراد الجماعة المسلمة:

ولعلنا ندرك الآن- على ضوء التحليل السابق- أن مثل هذا العفو يمثل وسيلة من أفضل الوسائل الكفيلة بتنقية وتحسين العلاقات بين القائد الإدارى وأفراد الجماعة من أى شوائب أو رواسب تعكر صفو هذه العلاقات، ومن البدهى أن الأفراد المقصرين والمخطئين هم من أحوج أفراد الجماعة لمثل هذا العفو، ونري أن هذا من حقهم، فالخطأ والتقصير من الأفراد من الأمور الواردة مادمنا نقر بأن هؤلاء الأفراد بشر يصيبون ويخطئون، والمؤاخذة علي الخطأ والتقصير من الأمور الواردة كذلك مادمنا لانبغى التسيب والفوضى، ولكن المطلوب بعد هذا وذاك هو ألا يترك الخطأ والتقصير من جانب المرءوسين وتلك المؤاخذة على هذا الخطأ والتقصير من جانب القائد أى رواسب أو آثار سلبية لدى كل من القائد والمرءوسين، فإن وجود رواسب وشوائب ناجمة عن تقصير وأخطاء المرءوسين لدى قائدهم، وكذلك وجود رواسب وشوائب ناجمة عن المؤاخذة على هذا التقصير، وتلك الأخطاء لدى المرءوسين تجعل مناخ العمل القيادى غير مجاب للشورى.

وبناء على هذا فيجب على القائد الإدارى أن يأخذ المبادرة، فيقدم على العفو عن هؤلاء الأفراد المقصرين والمخطئين، فيمحو بعفوه عنهم تلك الآثار والرواسب الناجمة عن خطئهم وتقصيرهم، ويستشعروا بالأمن والاطمئنان من قبل قائدهم، فيزول عن

نفوسهم القلق والاضطراب وتتبدد المخاوف والوساوس، وتصفو الأذهان، وتقوى العزائم على مواصلة العمل الجاد والتعاون المخلص مع قائدهم فى تحقيق الأهداف، ومن ثم الإقدام على المشاركة في الشورى بصدق وإيجابية وفعالية فتؤتى الشورى عندئذ ثمارها المرجوة وتصير عونًا للقائد الإدارى بدلاً من أن تكون عونًا عليه وسلاحاً ضده.

ثانيا: وجوب مبادرته عليه الصلاة والسلام بالاستغفار لأفراد الجماعة المسلمة:

ويتبين لنا من ذلك وعلى ضوء ماسبق من تحليل أن حرص القائد الإدارى على طلب مغفرة قائده الأعلى لأفراد الجماعة ورجائه له أن يتجاوز عن سابق تقصيرهم يسهم إلي حد كبير فى توفير المناخ المحابى للشورى، فاستغفار القائد الإدارى لأفراد جماعته يعتبر من أفضل الوسائل لتنقية مناخ العلاقات بين أفراد جماعته وبين قائده الأعلى من أى شوائب أو رواسب تعكر صفو هذه العلاقات، فمن المتعارف عليه أن القائد الإدارى هو همزة الوصل بين أفراد جماعته وبين قائده الأعلى، فهو بمثابة المرآة التى يرى من خلالها أفراد جماعته صورة قائده الأعلى، والتى يرى من خلالها فى ذات الوقت قائده الأعلى صورة أفراد تلك الجماعة.

وعلى ذلك فإن فى مكنته وفي مقدروه- إلى حد كبير- الإساءة إلى العلاقة بين أفراد جماعته وقائده الأعلى، كما أن فى مكنته كذلك تحسين هذه العلاقة إلى حد كبير، ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية وفعالية استغفار القائد الإدارى لأفراد جماعته وسعيه لدى قائده الأعلى لكي يعفو ويتجاوز عن تقصير وأخطاء هؤلاء الأفراد، فإذا ما أقدم القائد الإدارى على هذا أو تم ماأراد، فقد أسهم بدرجة كبيرة فى توسيع دائرة الاطمئنان وبواعث الرضى لدى أفراد جماعته وإزالة ماعلق بنفوسهم من مخاوف وهواجس وقلق واضطراب- يصل أحيانا لحد اليأس والقنوط- من هنا ندرك أهمية وخطورة سعى القائد الإدارى للاستغفار لأفراد جماعته، فإن ذلك يساهم إلى حد كبير فى توفير وتهيئة المناخ المحابى للشورى. ومن ثم أقدام أفراد الجماعة على المشاركة فى الشورى بصدق وإيجابية وفعالية، ورضا واطمئنان وثقة، عندئذ تكتمل للشورى فعاليتها فتؤتى ثمارها المرجوة، وتصير من أمضى الأسلحة المعاونة للقائد فى تحقيقه لأهدافه بكفاءة وفعالية.

وعلى ذلك فإن العفو من قبل القائد الإدارى أولاً عن مرءوسيه، ثم ذلك السعى منه للاستغفار لهم لدى قائده الأعلى يعتبر من ألزم لوازم نجاح الشورى، فالإنسان الخائف القلق ليس أهلاً للشورى، وكذلك الإنسان اليائس القانط، ومثلهما الإنسان السلبى اللامبالى، وأيضا الإنسان الحاقد الحاسد، وكذلك الإنسان الواجد الغاضب، فهؤلاء

وأمثالهم ليسوا أهلاً للشورى أو الائتمان عليها، فإذا ماحدث بين أفراد الجماعة وقائدهم أو بينهم وبين القائد الأعلي لقائدهم، مايجعلهم عرضة لمثل هذه المشاعر والأحاسيس، هنا تنعدم فعالية الشورى، ومن ثم يصبح لزامًا على القائد الإدارى أن يعمل على إزالة تلك المشاعر والأحاسيس والقضاء عليها أولاً في نفوس أفراد الجماعة قبل أن يعمد إلى مشورتهم، ويصبح بالتالى عفو القائد واستغفاره لأفراد جماعته فى غاية الأهمية ومن ألزم اللوازم من أجل إزالة تلك المشاعر والأحاسيس المرضية السلبية وتتبدل إلى مشاعر وأحاسيس إيجابية صحية، ويتوافر المناخ المحابى للشورى، فتؤتى الشورى ثمارها الإيجابية المرجوة- وتسهم في تحقيق أهداف القائد الإدارى بكفاءة وفعالية.

تلك هى بعض المعانى التى تضمنتها تلك الشروط والضوابط الدقيقة التى استطعنا الوقوف عليها واستخلاصها من بين ثنايا تلك الآية الكريمة من سورة آل عمران، ويجدر بنا أن نشير إلى أن التفاسير التى وقفنا عليها قد تجاوزت عن هذا الترابط بين الشورى وتلك الشروط والضوابط الدقيقة والقيمة التى تضمنتها آية الشورى المشار إليها، بل إننا نجد أن المفسرين لم يتوقفوا كثيرا عند مدلول ومرامى العفو والاستغفار فى هذه الآية(١) .

ويجدر بنا أن نشير كذلك إلي خاصية أساسية من خصائص الشورى فى الإسلام تسنى لنا الوقوف عليها من خلال التحاكم إلى آيات القرآن الكريم وهدى الرسول عليه الصلاة والسلام وهى أن قيام الشورى- خاصة مع توافر مثل هذا المناخ المحابى والسابق الاشارة إليه- لايصبح متوقفًا علي طلب القائد الإدارى المشورة من مرؤوسيه، بل إن مرءوسيه قد يبادروا هم من تلقاء أنفسهم بتقديم المشورة لقائدهم، خاصة إذا توافرت دواعيها وأسبابها من وجهة نظرهم، بل إن مثل هذه المبادرة قد تصبح واجبة عليهم- بشرط توافر دواعيها، وأن يكونوا ممن هم أهل للرأى والمشورة فى ذلك الموقف.

ويتضح لنا ذلك من مبادرة الحباب بن المنذر إلي تقديم مشورته حول المنزل الذى ارتآه الرسول الكريم لينزل فيه الجيش في غزوة بدر، وكيف كان موقف الرسول عليه الصلاة والسلام من مبادرة حباب هذه وثناؤه عليه، حيث قال له الرسول عليه الصلاة والسلام: «لقد أشرت بالرأى» كما يتاكد لنا ذلك المعنى على ضوء الأصل العام الذى وضعته له الآية الكريمة: ﴿**وأمرهم شورى بينهم**﴾ (٤٢/٣٨).

---

(١) انظر على سبيل المثال: تفسير ابن كثير، جـ١، ص ٤١٩-٤٢١- محمد متولى الشعراوى (الشيخ)، خواطره الإيمانية حول سورة آل عمران، القاهرة: الإذاعة المرئية، القناة الأولى (ج.م.ع) يوم الجمعة ٨٣/٨/٢٦.

تلك هى الشورى فى الإسلام ، وتلك هى مكانتها وأهميتها كمقوم من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الإدارى الرشيد

ويجدر بنا أن نشير إلى أن مقوم الشورى يتقارب إلى حد كبير مع مبدأ المشاركة فى اتخاذ القرارات الذى ينادى به الفكر الإدارى المعاصر.

المقوم السلوكى الرابع: الاجتهاد:

الاجتهاد من الجهد، وهو بذل الطاقة والوسع[1]، والذين يبذلون الجهد لا لوم ولاتثريب عليهم، وصدق الحق إذ يقول فى حق هؤلاء المجتهدين، وفى حق الجاحدين الجاهلين لفضل من بذل غاية الجهد وإنّ قَلَّ: **﴿والذين لايجدون إلا جهدهم فيسخرون منهم سخر الله منهم ولهم عذاب أليم﴾** (٧٩/٩)، والاجتهاد فى إصلاح الفقهاء هو بذل الطاقة فى تحصيل حكم شرعى[2] ، ونستشف مما سبق أن الاجتهاد من الأمور المحمودة، وأنه يرتفع بقدر صاحبه، وأنه يسهم فى إقدام الإنسان على أعمال فكره وعلمه وطاقته وقدراته، وتسخيرها فى إنجاز المهام والأعباء الملقاة علي عاتقه بكفاءة وفعالية، وإذا كان الاجتهاد من الأمور المحمودة بالنسبة لعامة الناس إلا أنه بالنسبة للقائد الإدارى الرشيد يمثل ضرورة، فالقائد الإدارى منوط به تحقيق أهداف محددة فى ظل ظروف وأوضاع متغيرة متقلبة، وعليه بصفة مستمرة أن يوائم من أوضاعه وأوضاع جماعته، بحيث تتلائم مع تلك الظروف والأوضاع المتغيرة من حوله، وعليه أن يستجيب لدواعى تلك التغييرات الموقفية التى تفرض عليه وتستوجب منه سرعة المبادرة من تلقاء نفسه باتخاذ الإجراءات وإصدار القرارات التى تستجيب لمقتضيات تلك التغييرات الموقفية، وألا يتقاعس عن تحمل مسئولياته فى هذا الصدد، خاصة إذا كانت اللوائح والتعليمات الصادرة من قبل القائد الأعلى قد جاءت خلوا من أمثال تلك الحالات أو المواقف.

ولقد سبق أن أشرنا إلي المنهجية كأحد الشروط القيادية، وبينا أن المنهج التشريعى إنما يحدد للقائد الإدارى القواعد والأصول العامة لما ينبغى أن يكون، وأنه يكتفى بضرب الأمثال، وعلى ذلك فمن المألوف والمتوقع أن القائد الإدارى سوف يواجهه أمور ومواقف عارضة لم يشرع لها القائد الإدارى الأعلى، كما أن الأمور الفرعية والتفصيلية لاتتضمنها القواعد التشريعية مباشرة، بل المتاح أمام القائد الإدارى هو قواعد وتوجيهات عامة، فى مثل تلك المواقف- وخاصة تحت ضغط الظروف وعنصر الزمن- يتحتم على القائد الإدارى أن يبادر بالاجتهاد وأن يعمل جهده فى تحصيل

---

(١) مختار الصحاح. باب الجيم ، ص١١٤.

(٢) د. نادية شريف، اجتهادات الرسول، بيروت، مؤسسة الرسالة، ١٩٨١، ص٢١-٣١

الحكم والإجراء المناسب الصحيح الواجب الاتباع لمواجهة تلك المواقف، وله فى سبيل ذلك ان يعمل الرأى والقياس مسترشداً بالأصول والقواعد والتوجيهات العامة، فالاجتهاد هنا ضرورة ولو قلنا بغير ذلك فهذا يعنى أن يتوقف سير دولاب العمل فى انتظار الأوامر والتعليمات والتفسيرات من أعلى كلما جد أمر من الأمور لم ينتظمه القانون أو اللائحة أو التشريع المعمول به، ولاشك أننا كثيراً ما نواجه نماذج عديدة من تلك النماذج السلبية المرضية التى تتقاعس عن المبادرة باتخاذ القرار المناسب مع توافر دواعيه وضروراته وتفضل ذلك التجمد البليد فى انتظار وصول التعليمات أوالتفسيرات أو الأوامر من أعلى.

ومن هنا يتضح لنا أهمية المبادرة بالاجتهاد بالرأى والقرار السليم عند توافر دواعيه وان هذا الاجتهاد يعد مقوماً من مقومات القائد الإدارى الرشيد، ويجدر بنا هنا أن نشير إلى تكامل وتضافر المقومات القيادية وتآزرها فيما بينها، فمما لاشك فيه أن القائد الإدارى كان أكثر حرصاً على تحصيل العلم وتنمية مهاراته وخبراته ومعارفه ومعلوماته كان أكثر قدرة على الاجتهاد السليم، وكذلك أيضا فإن القائد الإدارى كلما كان أكثر حرصاً على الأخذ بمبدأ الشورى الصحيحة والتمسك بها كمنهج وسلوك وعدم الاستبداد برأيه كلما كان أقدر على المبادرة بالاجتهاد الصحيح دون خوف أو وجل، ومن ثم فإن مثل هذا القائد سوف يصبح فى مكنته تحقيق أهدافه وغاياته بكفاءة وفعالية.

لذا فقد اهتم الإسلام بالاجتهاد كمقوم من المقومات السلوكية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد، يتضح لنا من التحاكم إلى كتاب الله وسنة رسوله، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية:

أولا : النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

١- **﴿ياأيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم فإن تنازعتم فى شىء فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلا﴾** (٥٩/٤)

٢- **﴿من يطع الرسول فقد أطاع الله﴾** (٨٠/٤)

٣- **﴿وما آتاكم الرسول فخذوه ومانهاكم عنه فانتهوا﴾** (٧/٥٩)

٤- **﴿ولو ردوه إلى الرسول وإلى أولى الأمر منهم لعلمه الذين يستنبطونه منهم﴾** (٨٣/٤)

٥- **﴿وأنزلنا إليك الذكر لتبين للناس ما نزل إليهم﴾** (٤٤/١٦)

٦- **﴿فلا وربك لايؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم ثم لايجدوا فى أنفسهم حرجًا مما قضيت ويسلموا تسليما﴾** (٦٥/٤)

٧- ﴿عفا الله عنك لما أذنت لهم﴾ (٩/٤٣)

٨- ﴿ما كان لنبى أن يكون له أسرى حتى يثخن فى الأرض تريدون عرض الدنيا والله يريد الآخرة والله عزيز حكيم، ولولا كتاب من الله سبق لمسكم فيما أخذتم عذاب عظيم﴾ (٨/٦٧-٦٨)

٩- ﴿وما اختلفتم فيه من شيء فحكمه إلى الله ذلكم الله ربى عليه توكلت وإليه أنيب﴾ (٤٢/١٠)

١٠- ﴿لله الأمر من قبل ومن بعد﴾ (٣٠/٤٠)

١١- ﴿وإليه يرجع الأمر كله﴾ (١١/١٢٣)

١٢- ﴿إنا نزلنا إليك الكتاب بالحق لتحكم بين الناس بما أراك الله﴾ (٤/١٠٥)

١٣- وأن أحكم بينهم بما أنزل الله ولاتتبع أهواءهم، واحذرهم أن يفتنوك عن بعض ما أنزل إليك﴾ (٥/٤٩)

١٤- ﴿يسألونك عن الروح قل الروح من أمر ربى، وما أوتيتم من العلم إلا قليلا﴾ (١٧/٨٥)

١٥- ﴿يسألونك عن الساعة أيان مرساها قل إنما علمها عند ربى﴾ (٧/١٨٧)

١٦- ﴿يستفتونك قل الله يفتيكم فى الكلالة﴾ (٤/١٧٦)

١٧- ﴿يسألونك عن الخمر والميسر قل فيهما إثم كبير ومنافع للناس﴾ (٢/٢١٩)

١٨- ﴿فاستقم كما أمرت ومن تاب معك﴾ (١١/١١٢)

١٩- ﴿قل إن هدى الله هو الهدى وأمرنا لنسلم لرب العالمين﴾ (٦/٧١)

٢٠- ﴿وأمرت أن أسلم لرب العالمين﴾ (٤٠/٦٦)

ثانيا: النصوص القرآنية فى حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام:

(أ) فى حق موسى عليه الصلاة والسلام :

«وما أعجلك عن قومك يا موسى. قال هم أولاء على أثرى وعجلت إليك رب لترضى» (٢٠/ ٨٣ - ٨٤)

(ب) فى حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

«فلما ذهب عن إبراهيم الروع وجاءته البشرى. يجادلنا فى قوم لوط إن إبراهيم لحليم أواه منيب. يا إبراهيم أعرض عن هذا إنه قد جاء أمر ربك وانهم آتيهم عذاب غير مردود» (١١/٧٤ - ٧٦)

﴿قد كانت لكم أسوة حسنة في إبراهيم والذين معه﴾ (٦٠/ ٤)

﴿وما كان استغفار إبراهيم لأبيه إلا عن موعدة وعدها إياه فلما تبين له أنه عدو لله تبرأ منه﴾ (٩/ ١١٤)

(جـ) فى حق نوح عليه الصلاة والسلام :

«ونادى نوح ربه فقال رب إن ابنى من أهلى وإن وعدك الحق وأنت أحكم الحاكمين. قال يا نوح إنه ليس من أهلك. إنه عمل غير صالح فلا تسئلن ما ليس لك به علم، إنى إعظك أن تكون من الجاهلين» (١١/ ٤٥ - ٤٦)

(د) فى حق يونس عليه الصلاة والسلام :

﴿وذا النون إذ ذهب مغاضباً، فظن إن لن نقدر عليه فنادى فى الظلمات أن لا إله إلا أنت سبحانك إنى كنت من الظالمين﴾ (٢١ / ٨٧)

(هـ) فى حق داود عليه الصلاة والسلام :

﴿ وظن داود انما فتناه فاستغفر ربه وخر راكعاً وأناب . فغفرنا له ذلك ،وإن له عندنا لزلفي وحسن مأب ﴾ (٣٨/٢٤ - ٢٥) .

﴿يا داود إنا جعلناك خليفة فى الأرض فاحكم بين الناس بالحق ولا تتبع الهوى فيضلك عن سبيل الله﴾ (٣٨/ ٢٦)

(و) فى حق داود وسليمان عليهما الصلاة والسلام:

﴿وداود وسليمان إذ يحكمان فى الحرث إذ نفشت فيه غنم القوم وكنا لحكمهم شهدين، ففهمنها سليمان وكلا آتينا حكماً وعلماً﴾ (٢١/ ٧٨- ٧٩)

(ز) فى حق عموم الرسل عليهماالصلاة والسلام :

﴿وما أرسلنا من رسول إلا ليطاع بإذن الله﴾ (٤/٦٤)

(ح) وفى حق عموم المؤمنين :

﴿يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم فإن تنازعتم فى شيء فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر، ذلك خير وأحسن تأويلا﴾ (٤/ ٥٩)

﴿ولو ردوه إلى الرسول وإلى أولى الأمر منهم لعلمه الذين يستنبطونه منهم﴾ (٤/٨٣).

ثالثا : الأحاديث النبوية :

(أ) قال عليه الصلاة والسلام :

«إذا حكم الحاكم فاجتهد ثم أصاب فله أجران، وإذا حكم فاجتهد ثم أخطأ فله أجر»[١] .

(ب) ويروى أن امرأة جاءت إلى النبى ﷺ ، فقالت : إن أمى نذرت أن تحج فماتت قبل أن تحج، أفأحج عنها؟ قال : نعم حجي عنها، أرأيت لو كان على أمك دين أكنت قاضيته، قالت نعم، فقال فاقضوا الذى له فإن الله أحق بالوفاء»[٢] .

(جـ) قال عليه الصلاة والسلام : «لا حسد إلا فى اثنتين :رجل أتاه الله مالا فسلطه على هلكته فى الحق، وآخر آتاه الله حكمة، فهو يقضى بها ويعلمها»[٣] .

(د) قال عليه الصلاة والسلام : «إن الله لا ينزع العلم بعد أن أعطاهموه انتزاعا، ولكن ينتزعه منهم مع قبض العلماء بعلمهم فيبقى ناس جهال يستفتون فيفتون برأيهم، فَيَضِلُّون ويُضلُّون»[٤].

(هـ) قال عليه الصلاة والسلام : «كانت امرأتان معهما ابناهما، جاء الذئب فذهب بابن أحداهما، فقالت صاحبتها، إنما ذهب بابنك، وقالت الأخرى إنما ذهب بابنك، فتحاكمتا إلى داود فقضى به للكبرى، فخرجتا على سليمان بن داود فاخبرتاه. فقال ائتونى بالسكين أشقه بينهما، فقالت الصغرى: لا تفعل يرحمك الله، هو ابنها، فقضى به للصغرى»[٥] .

(و) وروى عن المصطفى عليه الصلاة والسلام : إنه سأل معاذ بن جبل حين بعثه إلى اليمن واليًا عليها : فسأله : بما تحكم يا معاذ ؟ قال : بكتاب الله ، قال : فان لم تجد ؟ قال : بسنة رسول الله ، قال : فإن لم تجد ؟ قال : اجتهد برأيي، لا آلو ، فقال رسول الله : الحمد لله الذى وفق رسول رسول الله[٦] .

واستضاءة بهدى تلك الآيات القرآنية والأحاديث النبوية، يتضح لنا أن الاجتهاد يعتبر واحداً من المقومات السلوكية التى توافرت فى تلك الصفوة المختارة من الرسل الكرام قادة البشرية وهداتها إلى طريق الخير والحق.

---

(١) صحيح البخارى، جـ ٤، كتاب الاعتصام، باب أجر الحاكم إذا اجتهد، ص ٢٦٨.

(٢) صحيح البخارى، جـ ٤، كتاب الاعتصام، باب من شبه أصلا معلوما بأصل بين، ص ٢٦٤

(٣) صحيح البخارى، جـ ٤، كتاب الاعتصام باب اجتهاد القضاه، ص ٢٦٤.

(٤) صحيح البخارى، جـ ٤، كتاب الاعتصام، باب ذم الرأى وتكلف الناس، ص ٢٦٢.

(٥) صحيح البخارى، جـ ٢، كتاب الأنبياء، باب قول الله تعالى ووهبنا لداود سليمان ، ص ٢٥٢.

(٦) أبو الأعلى المردودى، الحكومة الإسلامية، مرجع سابق ص ١٢٦، محمد على السايس (الشيخ) نشأة الفقه الاجتهادى، القاهرة، مجمع البحوث الإسلامية ١٩٧٠، ص ٢٠ - ٢١، كلاهما نقلاً عن سنن أبى داود، كتاب الأقضية، وسنن الترمزى باب الأحكام.

بالرجوع إلى تلك النصوص القرآنية التى وردت فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام يتبين لنا :

(أ) أن الآيات من ١ – ٦ : توضح أن الرسول له أن يجتهد وأنه يجب على المسلمين طاعته والأخذ باجتهاده عليه الصلاة والسلام.

(ب) ان الآيات من ٧ – ٨ . تثبت وقوع الاجتهاد من جانب المصطفى عليه الصلاة والسلام فى بعض الأمور.

(جـ) أن الآيات من ٩ – ١٣ · توضح أن مرد الأمر فى اجتهاد الرسول عليه الصلاة والسلام هو إلى الله، فله سبحانه الولاية والهيمنة على اجتهاد رسوله، وإن شاء غير ذلك فله سبحانه ما أراد، فله وحده سبحانه ماأراد. ولا راد لحكمه.

(د) أن الآيات من ١٤ – ١٧ : توضح أن هناك أموراً لا يجوز فيها الاجتهاد، ومن تلك الأمور:

– الأمور التى اختص بعلمها العلى القدير وحده واستأثر بها سبحانه، فلا يجوز للرسول فى تلك الأمور أن يجتهد، وتوضح ذلك الآيات من ١٤ – ١٥.

– الأمور التشريعية الجوهرية التى تتصل بإنشاء أحكام وقواعد أساسية، وهذه لا يجوز للرسول أن يجتهد فيها برأيه، بل يجب عليه رد الأمر فيها إلى صاحب الأمر، ومثالها ما ورد بالآيات من ١٦ – ١٧.

(هـ) أن الايات من ١٨ – ٢٠ : توضح أن الأصل العام أن الرسول عليه الصلاة والسلام ومعه المؤمنين مأمورون بالاستقامة على منهج الله وإسلام الأمر له سبحانه ومن ثم فإن الاجتهاد لا يكون إلا فى تلك الأمور العارضة التى لم يرد فيها نص شرعى.

ويجدر بنا أن نشير إلى أن من الفقهاء من تكفل بوضع ضوابط للاجتهاد، حددها بثلاثة ضوابط هى[1] :

(أ) وجوب مطابقة الاجتهاد لمقاصد الشريعة الإسلامية وأصولها.

(ب) أن يكون بهدف سد ضرورة حقيقة أو لرفع مشكلة أساسية – فالاجتهاد لا ينبغى أن يكون لذات الاجتهاد أو مدخلاً وذريعة للترف الفكرى.

(جـ) ان يكون الاجتهاد مقبولاً ومتفقاً عليه من عامة العقول

وبقى هنا أن نلفت النظر إلى أنه وإن كان اجتهاد القائد يمثل ضرورة من الضرورات ويعد واحداً من المقومات السلوكية الواجب توافرها فى القائد الإدارى

---

(١) أبو الأعلى المودودى، الحكومة الإسلامية، مرجع سابق، ص ١٢٦، نقلاً عن كتاب الاعتصام، للإمام الشاطبى.

الرشيد، إلا أننا يجب أن ننتبه إلى أن الاجتهاد من قبل القائد الإدارى فى ظل وجود المنهج القويم إن هو إلا استثناء يلجأ إليه القائد الإدارى لمواجهة تلك المتغيرات الفجائية العرضية التى تستوجب الاستجابة السريعة أو لمواجهة بعض الأمور الفرعية الثانوية - غير الجوهرية - التى لا تستوجب رفعها إلى القائد الأعلى، خاصة إذا كان القائد يأنس فى نفسه القدرة والكفاءة على التصدى لها بفعالية، وفى جميع الحالات فيجب أن يحاط القائد الإدارى الأعلى علماً بهذه الاجتهادات.

ومما لا شك فيه أن الالتزام والاستضاءة بذلك الهدى الربانى المستخلص من تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية، وعلى ضوء الاسترشاد بتلك الضوابط الفقهية يصبح مقوم الاجتهاد فى غاية الأهمية، ووسيلة فى غاية الفعالية فى متناول القائد الإدارى تمكنه من القيام بواجباته ومسئولياته بكفاءة وفعالية، وتجعله موضع ثقة وتقدير رؤسائه وقياداته، فمما لا شك فيه أن الاجتهاد الصحيح إذا صدر عن القائد فى موضعه ينم عن إيجابية، وأن التقاعس عن الاجتهاد عند توافر دواعيه - والتجمد فى انتظار الأوامر والتعليمات من أعلى، ينم عن سلبية وقصور عن تحمل المسئولية، أما القائد الذى يستجيب لما يفرضه الموقف عليه ويبادر بالإجتهاد بالرأى فإن مثل هذا القائد بإيجابيته أهل لأن يستمر فى قيادته، بل إنه بهذا قد أبان عن جدارته للترقى، فهذا حقه، ويجب وينبغى دائماً أن يكون هذا أجر القائد أو الحاكم أو المدير المجتهد، وذلك مصداقا لقول القائد الرسول معلم الإنسانية إذ يقول :

«إذا حكم الحاكم فاجتهد ثم أصاب فله أجران، وإذا حكم فاجتهد ثم أخطأ فله أجر» صدق رسول الله ﷺ.

المقوم السلوكى الخامس : العزيمة :

إن القائد الإدارى يعمل فى ظل ظروف وأوضاع متباينة متغيره متقلبة، وفى بعض الحالات تكون تلك الظروف والأوضاع محابية لأهداف وغايات القائد الإدارى، وفى حالات كثيرة أخرى تكون تلك الظروف والأوضاع غير محابية، حيث يواجه القائد الإدارى الكثير من العقبات والتحديات التى تحول بينه وبين تحقيق أهدافه وغاياته، فى مثل تلك الحالات يكون نجاح القائد فى قيادته وفى تحقيقه لأهدافه وغاياته رهن بمدى قوة عزيمته، وثباته ومثابرته فى مواجهة تلك العقبات والتحديات، فيقدم على تحمل مسئولياته بلا خوف أو تردد، ويتخذ الاجراءات والقرارات التى يتطلبها الموقف مهما كانت خطورة وجسامة تلك الإجراءات والقرارات، بمثل هذا العزم يستطيع القائد الإدارى مواجهة تلك العقبات والانتصار على تلك التحديات وتحقيق أهدافه وغاياته، وتتحقق له وبه القيادة الإدارية الرشيدة.

وكثيراً ما نلاحظ من استقراء التاريخ وأحداثه أن إيمان القائد إذا اقترن بقوة العزيمة فلن تزيدهما الشدائد والتحديات إلا قوة ورسوخًا، ولن يزداد القائد إلا إصراراً وتمسكاً بأهدافه وغاياته، أما اذا افتقد القائد قوة الإيمان وقوة العزيمة، فلن تزيدهما تلك الشدائد والتحديات إلا وهنًا وضعفًا، ولن يزداد القائد إلا ابتعادا عن أهدافه وغاياته وتحولاً عنهما وتنكرًا لهما، ولعلنا نلحظ هذا واضحًا جليًا من المقارنة بين موقفين من المواقف المعروفة لنا جميعًا :

الموقف الأول : هو موقف الرسول الكريم إثر غزوة أحد، وما أسفرت عنه من آلام وجراح وما أصاب المسلمين فيها من خطوب وشدائد، وبالرغم من كل ذلك فإن هذا لم ينل من إيمان وعزيمة الرسول الكريم والمسلمين، وارتفعوا فوق الألم والجراح وخرجوا مرة أخرى لملاقاة العدو غير عابئين بهذا الألم وتلك الجراح، غير متهيبين من ملاقاة العدو، وفى حق قوة إيمان وعزيمة الرسول الكريم والمسلمين يقول الحق سبحانه فى كتابه :

«الذين قال لهم الناس إن الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم فزادهم إيماناً، وقالوا حسبنا الله ونعم الوكيل» (٣/ ١٧٣). وفى مقابل ذلك الموقف الكريم نجد موقف رأس النفاق ابن أبى، والمنافقين الذين خرجوا بنفاقهم نفاقًا ورياءً، هم ومن على شاكلتهم من ضعاف الإيمان، خرجوا مع المسلمين لقتال كفار مكة فنكص منهم على عقبية بدون قتال من انتكس، وعقب المعركة سارع منهم إلى الكفر من سارع، فالفئة الأولى زادتهم الشدة ايمانًا وعزمًا، أما تلك الفئة الضالة المضلة فلم تزدهم الشدة إلا تبدلاً وتحولاً وردةً وانتكاساً ومسارعةً إلى الكفر، وفى حقهم يقول الحق سبحانه الكريم : **«ولا يحزنك الذين يسارعون فى الكفر»** (٣/ ١٧٦)

وقد باء أصحاب تلك العزائم الخائرة بالخسران المبين فى الدنيا، وفى الآخرة لهم عذاب عظيم، أما الفئة الأولى أصحاب الايمان الصادق والعزائم القريبة، فقد انقلبوا بنعمة من الله وفضل لم يمسسهم سوء وتحقق لهم النصر فى الدنيا، ولهم فى الآخرة أجر عظيم.

ولقد أشاد القرآن الكريم بأولو العزم من الرسل، صفوة الصفوة ، تميزوا بالصبر والمثابرة وقوة العزيمة فى مواجهة العقبات والتحديات، وقد كان حصاد تميزهم هذا أن دان لهم النجاح، وتحققت أهدافهم، وانتصرت مبادئهم ودعواتهم، وقد أثنى عليهم رب العزة وأمر المصطفى عليه الصلاة والسلام بأن يقتدى بهم، وأن يحذو حذوهم وينهج نهجهم، وفى هذا يقول الحق لرسوله :

«فاصبر كما صبر أولو العزم من الرسل، ولا تستعجل لهم» (٤٦/ ٣٥)

ولهذا فقد حرص الإسلام على تأكيد أهمية قوة العزيمة وضرورتها كمقوم من المقومات القيادية الواجب توافرها في القائد الإدارى الرشيد في الإسلام، وشاهد على ذلك التحاكم إلى تلك النصوص القرآنية، والأحاديث النبوية :

أولا : النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

١ - «**وشاورهم فى الأمر، فاذا عزمت فتوكل على الله**» (٣/ ١٥٩)

٢ - «**فاصبر كما صبر أولو العزم من الرسل، ولا تستعجل لهم**» (٤٦/ ٣٥)

٣ - «**لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ماعنتم حريص عليكم بالمؤمنين رءوف رحيم**» (٩/ ١٢٨).

ثانيا : النصوص القرآنية فى حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

(أ) فى حق موسى عليه الصلاة والسلام :

«**وإذ قال موسى لفتاه: لا أبرح حتى أبلغ مجمع البحرين أو امضى حقبا**» (١٨/ ٦٠)

«**وما أعجلك عن قومك يا موسي. قال هم أولاء على أثرى وعجلت إليك رب لترضي**» (٢٠ / ٨٣ - ٨٤)

(ب) فى حق ابراهيم عليه الصلاة والسلام:

«**فلما رأى الشمس بازغة قال هذا ربى هذا أكبر، فلما أفلت قال يا قوم إنى برىء مما تشركون. إنى وجهت وجهى الذى فطر السموات والأرض حنيفًا وما أنا من المشركين. وحاجه قومه، قال أتحاجونى فى الله وقد هدانِ، ولا أخاف ما تشركون به إلا أن يشاء ربى شيئًا**» (٦/ ٧٨ - ٨٠)

«**فلما أسلما وتله للجبين. ندينه أن يا إبراهيم. قد صدقت الرؤيا إنا كذلك نجزى المحسنين. إن هذا لهو البلاء المبين**» (٣٧/١٠٣ - ١٠٦)

(جـ) فى حق نوح عليه الصلاة والسلام :

«**قال رب إنى دعوت قومى ليلاً ونهاراً. فلم يزدهم دعائى إلا فراراً. وإنى كلما دعوتهم لتغفر لهم جعلوا أصابعهم فى آذانهم واستغشوا ثيابهم وأصروا واستكبروا استكباراً. ثم إنى دعوتهم جهاراً. ثم إنى أعلنت لهم وأسررت لهم إسراراً**» (٧١/ ٥ - ٩)

(د) فى حق إسماعيل عليه الصلاة والسلام :

«**قال يا بنى إنى أرى فى المنام أنى أذبحك فانظر ماذا تري، قال يا أبت افعل ما تؤمر، ستجدنى إن شاء الله من الصابرين**» (٣٧/١٠٢)

(هـ) فى حق آدم عليه الصلاة والسلام :

«ولقد عهدنا إلى آدم من قبل فنسى ولم نجد له عزما»(٢٠/ ١١٥)

ثالثا : الأحاديث والسيرة النبوية :

(أ) قوله عليه الصلاة والسلام : «والله ياعم لو وضعوا الشمس فى يمينى والقمر فى يسارى على أن أترك هذا الأمر ما تركته حتى يظهره الله أو أهلك دونه[١] »

(ب) يقول أبو ذر الغفارى أوصانى رسول الله بخصال من الخير: «أوصانى أن لا أخاف فى الله لومة لائم، وأوصانى أن أقول الحق وإن كان مراً»[٢] .

(جـ) وتروى لنا كتب السيرة أن الرسول عليه الصلاة والسلام عندما استشار أصحابه فى غزوة أحد فى أمر التحصن فى المدينة أو الخروج لملاقاة العدو، تكاثر غالبية الشباب وأصروا على الخروج لملاقاة العدو، فنزل رسول الله عن رأيه حيث كان يرى التحصن بالمدينة - فلما نظروا فى أمرهم ساءهم فعلهم، فذهبوا اليه معتذرين ورجعوا بالامر إليه، وكان قد تهيأ للحرب ، هنا كان لابد من العزم والحسم، فلا تردد ولا نكوص، فأبى هذا التردد، وقال لهم: ما كان لنبى لبس لأمته أن يضعها[٣] .

ومن جماع تلك النصوص القرآنية والأحاديث والسيرة النبوية يتأكد لنا مدى أهمية العزيمة، وأنها كانت من المقومات السلوكية التى اقتضت حكمة العليم الخبير توافرها فى هؤلاء - الصفوة من القادة العظام من الرسل والأنبياء، وإن كان لأولى العزم من الرسل فضل التميز فى ذلك عن غيرهم، وقياساً على ذلك الهدى، ومن التحاكم إلى تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتضح لنا أن العزيمة تعد من المقومات السلوكية الأساسية للقيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام.

ولعلنا نلاحظ من استقرار النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام، وفى حق إسماعيل عليه الصلاة والسلام وفى حق أولو العزم من الرسل أن العزم فى حقهم جميعًا قد جاء مقترنًا بالصبر، ولعل فى هذا إشارة إلى أن من أبرز دلائل قوة العزم الصبر على المشاق والتكاليف، وأن أصحاب العزائم الواهنة ليس فى مكنتهم الصبر على الشدائد أو الثبات فى مواجهة الأخطار. كما يجدر بنا أن نشير إلى أن القرآن الكريم وإن كان قد نفى العزم عن آدم عليه الصلاة والسلام فإنه نقله عنه فى قضية جزئية، وهى عدم أكله من الشجرة، وبالرغم من ذلك فقد تعرض لها

---

(١) السيرة النبوية لابن هشام، جـ ١، ب ٢٤٠

(٢) د. مصطفى أبو زيد، مرجع سابق، ص ٢١٢

(٣) السيرة النبوية لابن هشام، جـ ٣ ، ص ١٧.

القرآن الكريم واهتم بذكرها وأبرزها، ليؤكد على أهمية العزم، وأنه مطلب أساسى وضرورى لنجاح الإنسان فى الصبر على تحمل التكاليف، ومن هنا كانت أهمية توافره فى القائد الإدارى الرشيد حتى يستطيع المثابرة والثبات فى مواجهة العقبات والأخطار والتحديات التى تحول بينه وبين تحقيق المهام الموكول إليه تحقيقها من قبل قائده الأعلى. تلك هى العزيمة وتلك هى مكانتها فى الإسلام، ومن هنا كانت أهميتها كمقوم من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد.

المقوم السلوكي السادس : الموضوعية :

إن الموضوعية أو العدالة الإنسانية تعتبر ضرورة لا غنى عنها لاستقرار الأمور والعلاقات بين الأفراد والجماعات التى ينظمها أى مجتمع من المجتمعات ،فلا يمكن أن يستقيم أى مجتمع من المجتمعات أو جماعة من الجماعات ويسعد الأفراد إلا إذا ساد العدل والمساواة ذلك المجتمع، أما إذا تم تغليب الأهواء والمصالح والرغبات والشهوات وصارت الأمور بغير موازين العدالة الإنسانية، فإن مآل ذلك المجتمع ومآل جماعاته وأفراده إلى التناحر والتنافر والتباغض والاضطراب والقلاقل، وسوف يؤدى ذلك إلى انعدام الأمن والاستقرار، وسوف ينعكس كل هذا فى النهاية على مدى تقدم ورخاء ذلك المجتمع وجماعاته ومدى طمأنينة وسعادة أفراده، ونعنى بالموضوعية هنا عدم التأثر أو الانقياد للأهواء والرغبات والشهوات والمصالح عند الحكم على الأشياء والأمور، وهى بهذا قد تقترب من العدالة، ولكنها لا تساويها، فالعدالة هى وضع الأشياء والأمور فى مواضعها الحقة، وهذا لن يتأتى الا لمن أوتى العلم المطلق، والإحاطة المطلقة، وأوتى القوة والسلطان والقدرة المطلقة، أما البشر فليس فى مكنتهم ، فعلمهم وإحاطتهم بحقيقة مواضع الأشياء والأمور تتميز بالقصور، كما أنهم من ناحية أخرى – وبفرض علمهم – فإن قدرتهم على إعادة وضع الأشياء والأمور فى مواضعها عند اختلالها تتميز بالقصور، وعلى ذلك ، فقصارى المطلوب منهم فى هذا المجال هو العدل النسبى، عدل فى حدود علمهم وإحاطتهم ، وفى حدود قدراتهم وطاقاتهم مع مجاهدة النفس على ألا تضيف لقصور العلم والإحاطة وقصور القدرة والطاقة، الانقياد للهوى والأهواء وتغليب المصالح والشهوات، وهذا ما نعنيه هنا بالموضوعية، فهى تعنى : تحييد تلك الأهواء والرغبات والمصالح والشهوات والاجتهاد فى وضع الأمور والأشياء فى مواضعها الحقة بقدر المتاح من العلم والإحاطة والقدرة والطاقة، وشاهدنا على ذلك تلك العظة والعبرة التى نستخلصها من حكم كل من داود وسليمان عليهما السلام إذا يحكمان فى الحرث إذ نفشت فيه غنم القوم(١)، وقضى كل منهما بحكمه فى القضية،

(١) سورة الأنبياء . الآية ٧٨.

وإن كان حكم سليمان عليه السلام أقوى وأرجح فأثنى عليه القرآن الكريم، ورغم ذلك فلم يغمط القرآن حق داود عليه السلام، لأنه فى حكمه لم يكن منحازا لهوى أو رغبة من الرغبات، وانما كان حريصاً على الحق والعدل فى الحكم، وتلك هى العدالة الإنسانية والموضوعية فى الحكم ، التى ملاك الأمر فيها يعود إلى اجتهاد القائد للوصول إلى الحق والصواب فى حكمه وقراراته وعدم الانقياد لأهوائه ورغباته، فان أصاب فله أجران وإن أخطأ فله أجر اجتهاده وحرصه على الحق والعدالة(1)، ومما لاشك فيه أن الموضوعية أو العدالة الإنسانية بهذا المعنى، تعد من ألزم المقومات الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد، فهى تعد دعامة أساسية بها تستقيم الأمور فى جماعته، ويأمن فى ظلها المرءوسون والتابعون على حقوقهم وتسود المساواة بينهم ،ويجد المجتهد جزاء اجتهاده، ولا يكون المقصر بمنأى عن العقاب، فيزيد هذا من اجتهاده ويعمل ذاك على تحاشى أسباب الخطأ والتقصير. وهنا تتحقق لتلك الجماعة الإيجابية، وتكون أكثر قدرة وفعالية على تحقيق الأهداف والغايات المنوط بها تحقيقها، أما إذا تحاكم القائد الإدارى إلى رغباته وأهوائه وحكم مصالحه وشهواته وترك لهم العنان فى قراراته وتصرفاته، فنجده مثلاً يرقى ذلك ويقربه ويكافئه لهوى فى نفسه وليس لأسباب موضوعية، ويسرف فى عقاب هذا والتنكيل به لأسباب أو اختلافات شخصية بغض النظر عن مصالح العمل الإدارى ومتطلباته، ويبرم هذا العقد مع تلك الجهة من الجهات ويدع غيرها لا شىء إلا أنه يستلطف مندوب تلك الجهة ويستثقل ظل غيره من المندوبين، ويقبل على هذا التصرف، لأنه يجد فيه نفعاً شخصياً له بغض النظر عن مصالح المنظمة التى يعمل بها أو العاملين الذين يعملون تحت إمرته، ومما لا شك فيه أن تلك التصرفات وما شابهها سوف تؤدى فى النهاية إلى أن ينفرط من هذا القائد عقد جماعته وينفلت منه زمام الأمر فيهم، وسوف يجد نفسه شيئاً فشيئًا وقد انصرف عنه مرءوسوه وتابعوه وراحوا يبحثون عند غيره عن الموضوعية والعدالة الإنسانية يستظلون بظلها ويحتمون بها من الانقياد للأهواء والشهوات والتحاكم إلى المصالح والرغبات، فالموضوعية هى من أهم العوامل المؤدية إلى تماسك أفراد الجماعة والتفاهم حول قائدهم وأنسهم إليه وانقيادهم له، كما أن افتقادها فى القائد الإدارى يؤدى إلى انصراف أفراد جماعته عنه وخروجهم عليه، ويودى فى النهاية بقيادته.

لذا فقد حرص الإسلام على تأكيد أهمية الموضوعية كمقوم من المقومات السلوكية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد، وشاهدنا على ذلك التحاكم إلى تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية:

---

(1) «إذا حكم الحاكم فاجتهد ثم أصاب فله أجران، وإذا حكم فاجتهد ثم أخطأ فله أجر»، صحيح البخارى، جـ ٤، كتاب الاعتصام، باب أجر الحاكم اذا اجتهد، ص ٢٦٤

أولاً : النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام

- «واستقم كما أمرت ولا تتبع أهواءهم»، وقل آمنت بما أنزل الله من كتاب وأمرت لأعدل بينكم» (٤٢/ ١٥).
- «فاحكم بينهم بما أنزل الله ولا تتبع أهوائهم» (٥/ ٤٨)
- «لتحكم بين الناس بما أراك الله ولا تكن للخائنين خصيماً» (٤/١٠٥)
- «قل لا أتبع أهواءكم، قد ضللت إذاً وما أنا من المهتدين» (٦/٦)
- «ولئن اتبعت أهواءهم بعد ما جاءك من العلم ما لك من الله ولى ولا واق» (١٣/ ٣٧)
- «والنجم إذا هوي. ما ضل صاحبكم وما غوي. وما ينطق عن الهوي» (٥٣/١-٣)

ثانيا : النصوص فى حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام:

(أ) فى حق عيسى عليه الصلاة والسلام

«قال سبحانك ما يكون لى أن أقول ما ليس لى بحق» (٥/ ١١٦)

«وكنت عليهم شهيداً مادمت فيهم، فلما توفيتنى كنت أنت الرقيب عليهم وأنت كل على شيء شهيد» (٥/ ١١٧)

(ب) فى حق موسى عليه الصلاة والسلام :

«حقيق على أن لا أقول على الله إلا الحق» (٧/ ١٠٥)

«قالت إحداهما يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوى الأمين» (٢٨/ ٢٦)

«أن أدوا إلى عباد الله، إنى لكم رسول أمين» (٤٤/ ١٨)

(جـ) فى حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام:

«واذ ابتلى إبراهيم ربه بكلمات فأتمهن، قال إنى جاعلك للناس إماماً، قال ومن ذريتي، قال لا ينال عهدى الظالمين» (٢/ ١٢٤)

(د) فى حق نوح عليه الصلاة والسلام : «إنى لكم رسول أمين» (٢٦/ ١٠٧)

(هـ) فى حق داود عليه الصلاة والسلام :

«يا داود إنا جعلناك خليفة فى الأرض فاحكم بين الناس بالحق ولا تتبع الهوى فيضلك عن سبيل الله، إن الذين يضلون عن سبيل الله لهم عذاب شديد بما نسوا يوم الحساب » (٣٨/ ٢٦)

(و) فى حق موسى وهارون عليهما الصلاة والسلام :

«وقال موسى لأخيه هارون أخلفنى فى قومى وأصلح ولا تتبع سبيل المفسدين»

(٧/ ١٤٢)

(ز) فى حق هود عليه الصلاة والسلام «وأنا لكم ناصح أمين» (٧/ ٦٨) ، «انى لكم رسول أمين» (٢٦/ ١٢٥)

(حـ) فى حق صالح عليه الصلاة والسلام : «إنى لكم رسول أمين» (٢٦/ ١٤٣)

(ط) فى حق لوط عليه الصلاة والسلام : «إنى لكم رسول أمين» (٢٦/ ١٦١)

(ى) فى حق ذا القرنين عليه الصلاة والسلام :

«قال أما من ظلم فسوف نعذبه ثم يرد إلى ربه فيعذبه عذاباً نكراً، وأما من آمن وعمل صالحاً فله جزاءً الحسني، وسنقول له من أمرنا يسرًا» (١٨/ ٨٧ - ٨٨)

(ك) فى حق المؤمنين :

«يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا» (٤٩/ ٦)

«وإن عاقبتم فعاقبوا بمثل ما عوقبتم به» (١٦/ ١٢٦)

ثالثا : الأحاديث النبوية :

(أ) رأى المصطفى عليه الصلاة والسلام شيخًا من اليهود قد ضعف وذهبت قوته، وهو يتكفف الناس، فقال له الرسول عليه الصلاة والسلام ما أنصفناك ثم فرض له فى العطاء[١] .

(ب) قول المصطفى عليه الصلاة والسلام : «إياكم والظن فإن الظن أكذب الحديث، ولا تحسسوا، ولا تجسسوا، ولا تناجشوا، ولا تحاسدوا، ولا تباغضوا، ولا تدابروا، وكونوا عباد الله إخوانا»[٢].

(جـ) قول المصطفى ﷺ: «إنما أهلك الذين قبلكم أنهم كانوا اذا سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد وأيم الله لو ان فاطمة ابنة محمد سرقت لقطعت يدها»[٣]

(د) قول المصطفى عليه الصلاة والسلام: «لا يقضين حكم بين اثنين وهو غضبان»[٤] .

ومن جماع تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتأكد لنا مدى أهمية الموضوعية، وأنها كانت من أهم المقومات السلوكية التى أوجب الخالق سبحانه توافرها فى هؤلاء القادة العظام من الرسل والأنبياء، لذا فقد حرص الإسلام على التأكيد على وجوب التزامهم فى سلوكهم بالموضوعية والعدالة الإنسانية ونبذ التحاكم إلى الأهواء

(١) عبد الكريم الخطيب، النبى محمد، مرجع سابق، ص ٤٣٢.

(٢) صحيح البخارى، جـ ٤ ، كتاب الأدب، باب يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيرًا من الظن ص ٦٠ - ٦١.

(٣) صحيح البخارى، جـ ٢، كتاب الأنبياء، باب حدثنا أبو اليمان ، ص ٢٦٢.

(٤) صحيح البخارى، جـ ٤، كتاب الأحكام، باب هل يقضى الحاكم أو يفتى وهو غضبان ، ص ٢٣٦.

والرغبات والمصالح والشهوات، وقياسًا علي ذلك الهدى يتأكد لنا أن الموضوعية تعد واحداً من مقومات القيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام.

ويجدر بنا الإشارة إلى أن الموضوعية تتكامل وتتقوى بكل من مقوم الاصطفاء ومقوم الإيمان، أما إذا انعدما فإن توافر هذا المقوم يصبح من الأمور المشكوك فيها، فالقائد الذى حرص على القيادة الحرص كله وسعى إليها بكل الوسائل المشروعة وغير المشروعة إنما ألجأه إلى ذلك دواعى وأسباب قوية ومصالح ومطامع شخصية يبغى تحقيقها من وراء كل هذا الحرص على القيادة، وما دام الأمر كذلك فإن تلك الدواعى والأسباب سوف توجه دائماً مسار قراراته وتؤثر على كافة تصرفاته، ومهما ادعي القائد الموضوعية أو حرص عليها فستظل تلك الدواعى والأسباب هى الباعث الحقيقي المستتر الذى يوجه قرارات وتصرفات مثل هذا القائد الإدارى.

أما مقوم الإيمان فلاشك أنه يمثل السياج والحصن الحصين المزود من الموضوعية ووقاياتها من سموم رياح الأهواء والشهوات والمصالح والرغبات، حتى وإن توافر مقوم الاصطفاء، فقد يستجد من الأمور أمور تجعل هوى القائد ومصالحه ورغباته تدفعه للزيغ عن الموضوعية فى موقف من المواقف، هنا يأتى دور الإيمان ذلك الدرع الواقى والحصن الحصين الذى يتحصن به القائد الرشيد، فيحفظ عدله واتزانه، وتدوم له به الموضوعية الحقة فى تصرفاته وقراراته.

المقوم السلوكى السابع: الواقعيـــة :

إن الوقوف على الواقع والتعرف عليه ومعايشته والتعامل معه، يعتبر من ألزم الأمور لنجاح القائد الإدارى الرشيد، والقائد منوط به تحقيق رسالة معينة ذات أهداف وغايات محددة، وتحقيق هذه الأهداف والغايات لابد أن ينطلق من أرض الواقع، ومن الظروف والاعتبارات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بمناخ وبيئة العمل، وعلى القائد أن يوائم باستمرار بين ذلك الواقع وغاياته وأهدافه، وإن كانت الغايات والأهداف الإدارية ثابتة ومحددة- فى المدى القصير على أقل تقدير- فإن أرض الواقع فى تغير مستمر، وعلى القائد أن يتكيف مع هذا التغير بحيث يكون فى سلوكه وتصرفاته وقراراته متمشياً باستمرار مع متطلبات هذا الواقع ومقتضيات التغير الذى يطرأ عليه، والقائد الذى يرفض تقبل الواقع ويرفض الاعتراف بالواقعية انما يرفض فى الحقيقة تحقيق أهدافه وغاياته فى دنيا الواقع، ويأبى إلا أن تظل أحلامًا وأمنيات، وقد يكون درب مسلك الشعراء والحالمين المحلقين في سماء المثل العليا وآفاق ماينبغى أن يكون بغض النظر عما هو كائن، أما القائد الادارى فانه لايتنكر لما ينبغى أن يكون، ولكنه يسعى إليه على ضوء ماهو كائن فهو يأخذ فى حسبانه لتحقيق أهدافه وغاياته:

(أ) واقع ظروفه وقدراته .

(ب) واقع ظروف وقدرات مرءوسيه وتابعيه،

(ج) واقع ظروف البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بمرءوسيه،

(د) واقع وظروف الرسالة، الأهداف والغايات المنوط به تحقيقها.

بمثل هذه الواقعية والتحرك معها وفي ظلها يكون نجاح القائد الإدارى، فعلي قدر التزام القائد الإدارى بهذه الواقعية وحرصه عليها فى سلوكه وتصرفاته وقراراته يكون نجاحه فى تحقيق أهدافه وغاياته،

والواقعية فى الإسلام لها أهمية كبيرة، ولعل من أبرز خصائص الدين الإسلامى هو واقعية تشريعاته وأحكامه، وتمشيها مع مقتضيات النظرة الإنسانية السليمة،

فلا يوجد في الشريعة الإسلامية عنت ولاتزيد ولامبالغة، ولاقسر ولاعنف ، بل يسر وتيسير ، ومعالجة الأمور برفق، ومداواة العلل بتريث ومداراة الناس والترفق بهم، ونجد فى مبادئه وأصوله كثيراً من القواعد والمبادىء التى تؤكد على تلك الواقعية وتأخذ بها وتستجيب لها، ومن تلك الأصول والقواعد قول الحق جل وعلا: **﴿لايكلف الله نفسًا إلا وسعها﴾** فالتكاليف على قدر الوسع والطاقة فلا تكلف ولامشقة ولاتعجيز ولاإعجاز، فالشريعة الإسلامية من غاياتها التيسير على الناس، **﴿يريد الله بكم اليسر ولا يريد بكم العسر﴾** لذا فقد أقرت تلك الشريعة السمحاء بالواقعية، وعرف الفقه الإسلامى قاعدة أن **﴿الضرورات تبيح المحظورات﴾** والحق يقول: **﴿فمن اضطر غير باغ ولاعاد فلا إثم عليه﴾** (١٧٣/٢) كما أن من دلائل الواقعية فى هذا الدين أمره وحثه للمسلمين وللرسول الكريم على الأخذ بالأسباب دائما، فليس على الإنسان من حسابه من شىء مادام قد بذل الجهد والطاقة واجتهد فى تحقيق الغاية، ولاتثريب عليه وان جاهد واجتهد فى حدود واقعه وواقع بيئته، وإن لم يصل لتحقيق تلك الغاية، وكذلك من دلائل الواقعية فى هذا الدين أن المصطفى عليه الصلاة والسلام قد أمره ربه بالتزام الواقعية فى أوامره ونواهيه وعدم التكلف فى الأمر، وصدق الحق سبحانه إذ يقول: **﴿خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين﴾** وصدق الحق سبحانه إذ يأمر رسوله المصطفى الكريم بأن يعلن منهجه هذا على الناس أجمعين، فيقول له الحق **﴿قل ماأسألكم عليه من أجر وما أنا من المتكلفين﴾**، وإذا كان الإسلام يقر بالواقعية ويأخذ بها، ويأمر رسوله بها فلقد استجاب الرسول الكريم لهذا وأخذ بهذا المنهج الإسلامى فالتزم وألزم نفسه فى أموره كلها بالواقعية منهجًا وسلوكًا، وكان يأمر ويوصى أصحابه بذلك وكان ينهاهم عن المبالغة في الأمر، حتى وإن كان محمودا(١)، فمن المأثور عنه ﷺ قوله: «إن هذا الدين متين فأوغل

(١) ومايجهل أحد منا موقفه من العباد له الثلاثة عبدالله بن عمر- عبدالله بن مسعود- عبدالله بن عباس، ونهيه عليه الصلاة والسلام لهم عن المبالغة والافراط فى العبادة.

فيه برفق» وقوله ﷺ: «إن الدين يسـر ولن يشـاد الدين أحـدٌ إلا غلبـه» وقـوله: «اذا أمرتكم بأمر فأتوا منه مااستطعتم ومانهيتكم عنه فاجتنبوه» ولقد جاءت آيات الحق فى كتابه الكريم لتؤكد وتبرز أهمية الواقعية كأحد المقومات السلوكية الواجب توافرها فى القـائد الإدارى الرشـيـد فى الإسـلام، وشـاهدنا على ذلك تلك النصـوص القـرآنيـة والأحاديث النبوية.

أولاً: النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

١- ﴿خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين﴾ (١٩٩/٧)

٢- ﴿قل ماأسألكم عليه من أجر وما أنا من المتكلفين﴾ (٨٦/٣٨)

٣- ﴿ قل إنما العلم عند الله وإنما أنا نذير مبين﴾ (٢٦/٦٧)

٤- ﴿قل لا أقول لكم عندى خزائن الله ولا أعلم الغيب ولا أقول لكم أنى ملك إن أتبع إلا ما يوحى إلىّ﴾ (٥٠/٦)

٥- ﴿قل لاأملك لنفسى نفعاً ولاضراً إلا ماشاء الله ولو كنت أعلم الغيب لاستكثرت من الخير ومامسنى السوء﴾ (١٨٨/٧)

٦- ﴿قل إنما أنا بشر مثلكم يوحى إلى أنما إلهكم إله واحد﴾ (١١٠/١٨)

٧- ﴿وإن جنحوا للسلم فأجنح لها وتوكل على الله﴾ (٦٢/٨)

٨- ﴿فقاتل فى سبيل الله لاتكلف إلا نفسك﴾ (٨٤/٤)

٩- ﴿قل لاتُسْألون عما أجرمنا ولاتُسْأل عما تعملون﴾ (٢٥/٣٤)

١٠- ﴿قل سبحان ربى هل كنت إلا بشراً رسولاً﴾ (٩٣/١٧)

١١- ﴿ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتى هى أحسن﴾ (١٢٥/١٦)

ثانيا: النصوص القرآنية فى حق المؤمنين:

١- ﴿وإن عاقبتم فعاقبوا بمثل ماعوقبتم به ولئن صبرتم لهو خير للصابرين﴾ (١٢٦/١٦)

٢- ﴿لايكلف الله نفسا إلا وسعها﴾ (٢٨٦/٢)

٣- ﴿ياأيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا﴾ (٦/٤٩)

٤- ﴿إن يكن منكم عشرون صابرون يغلبوا مائتين﴾ (٦٥/٨)

٥- ﴿الآن خفف الله عنكم وعلم أن فيكم ضعفاً فإن يكن منكم مائة صابرة يغلبوا مائتين﴾ (٦٦/٨)

٦- ﴿أذن للذين يقاتلون بأنهم ظلموا وأن الله على نصرهم لقدير﴾ (٣٩/٢٢)

٧- ﴿يريد الله بكم اليسر ولايريد بكم العسر﴾ (٢/١٨٥)

ثالثا: الأحاديث النبوية:

(أ) قال المصطفى عليه الصلاة والسلام: «إذا أمرتكم بأمر فأتوا منه ما استطعتم ومانهيتكم عنه فاجتنبوه» (١) .

(ب) قال المصطفى عليه الصلاة والسلام: «أمرت أن أخاطب الناس على قدر عقولهم»(٢).

(ج) قال المصطفى عليه الصلاة والسلام: «يسروا ولاتعسروا وسكنوا ولاتنفروا»(٣) .

(د) قال صلى الله عليه وسلم لمعاذ بن جبل وأبى موسى الأشعرى حين بعثهما إلى اليمن : «يسرا ولاتعسرا، وبشرا ولاتنفرا، وتطاوعا» (٤) .

(هـ) عن عائشة رضى الله عنهاقالت: «ماخير رسول الله صلى الله عليه وسلم بين أمرين قط إلا أخذ أيسرهما مالم يكن إثمًا فإن كان إثماً كان أبعد الناس منه»(٥).

(و) قول المصطفى عليه الصلاة والسلام: «مابال أقوام يتنزهون عن الشىء أصنعه، فو الله إنى أعلمهم بالله وأشدهم له خشية»(٦) .

مما سبق يتأكد لنا مدى أهمية الواقعية كمقوم من المقومات السلوكية الأساسية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد فى الإسلام، وأن استقرار مواقفه عليه الصلاة والسلام لتؤكد لنا مدى حرصه عليه الصلاة والسلام علي الالتزام بالواقعية منهجًا له وسلوكًا ومن تلك المواقف الدالة على ذلك :

(أ) موقفه صلى الله عليه وسلم من المشركين وكفار مكة فى بداية الدعوة وصبره على أذاهم له ودعوته لأصحابه بالتسلح بالصبر يوم أن لم يكن فى مكنته أن يتصدى هو وأصحابه لظلم أولئك الظالمين، فلما أن قويت الدعوة وقويت شوكة المسلمين بعد الهجرة للمدينة وصار فى مكنته عليه الصلاة والسلام أن يتصدى هو وأصحابه لكفار مكة وأن يقتص منهم جزاء عدواتهم، أمر أصحابه أن يخرجوا لمجاهدة المشركين من كفار مكة والتصدى لهم.

(ب) موقفه عليه الصلاة والسلام مع اليهود ومكاتبته لهم عند قدومه إلى المدينة، ثم إخراجهم منها بعد ذلك، عندما تحقق من غدرهم، وعندما قوى عليهم.

---

(١) تفسير ابن كثير، جـ٤ ص٣٣٦.

(٢) سبل الهدى والرشاد في سيرة خير العباد للامام محمد بن يوسف الصالحى، مرجع سابق ج٢ ص١٢٩

(٣) ، (٤) صحيح البخارى، جـ٤، كتاب الأدب، باب يسروا ولاتعسروا، ص٦٩

(٥) صحيح البخارى، جـ٤ ، كتاب الأدب، باب يسروا ولاتعسروا ، ص٦٩

(٦) صحيح البخارى جـ٤ كتاب الاعتصام ، باب مايكره من التعمق والتنازع

(ج) موقفه عليه الصلاة والسلام من المنافقين بالمدينة وخصوصاً موقفه من رأس النفاق (ابن أبى سلول) وصبره على مقالته النكراء، يوم أن قال رأس النفاق: لئن رجعنا إلي المدينة ليخرجن الأعز منها الأذل، فأراد عمر رضى الله عنه أن يبطش به ويقتله فنهاه الرسول عن ذلك، حتى جاء الوقت الذى يجيء فيه عبدالله بن أبى سلول ويريد هو أن يعتدى لقتل أبيه ويعتدى هو وقومه من الخزرج لرأس النفاق فيعرفها الرسول لعمر عله يعي الدرس، فيحرص على الواقعية ولايتعجل- رضى الله عنه- الأمور قبل أوانها، وأن يحرص على وضع الأمور في مواضعها زمانا ومكانًا، فيقول المصطفى لعمر رضى الله عنه: «كيف ترى يا عمر أما والله لو قتلته يوم أمرتنى بقتله، لأرعدت له آنفًا ولو أمرتها اليوم بقتله لقتلته». فقال عمر: «قد علمت لأمر رسول الله أعظم بركة من أمرى».

المقوم السلوكى الثامن: الرحمة:

الرحمة : هى الرقة والعطف ويقابلها الغلظة والقسوة، والرحمة تعد واحداً من أهم المقومات القيادية الإسلامية الواجب توافرها في القائد الإدارى الرشيد، وتتميز عن غيرها من المقومات بمالها من تأثير مباشر وانعكاس سريع على المرؤسين، ومدى التفافهم حول القائد الادارى أما غلظة القائد وفظاظته وانعدام الرحمة فى سلوكه تؤدى إلى التفكك السريع للجماعة واختلافها على قائدها وانفضاضها من حوله، وصدق الحق إذ يقول: **﴿فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك﴾**(1)، ولقد كانت رحمة الرسول بأصحابه من أبرز العوامل وراء محبتهم له والتفافهم من حوله وانقيادهم لأوامره، والمأثور عنه قوله عليه الصلاة والسلام: «من لايرحم لايرحم» ، أما الغلظة والقسوة والفظاظة فى المعاملة تنفر منها الناس بفطرتهم وتنفر من صاحبها، أما الرحمة واللين وخفض الجناح للمرؤسين فأمور محببة إلى نفوس الأفراد، وتجعلهم يلتفون حول القائد ويألفونه وينطون تحت لوائه، ويأنسون إليه، وقد أكد القرآن الكريم علي هذه الحقيقة ولفت الأنظار إلى وجوب انتهاج هذا النهج فى قول الحق للرسول الكريم: **﴿واخفض جناحك للمؤمنين﴾**(2) فبمثل هذا السلوك الرحيم يصير القائد قريبًا من قلوب مرءوسيه يعملون علي تحقيق الأهداف والمهام الملقاة علي عاتق الجماعة ما وسعهم الجهد، ومن ثم يصير المرء بمثل هذا السلوك الرحيم أهلاً لتولى زمام أمر القيادة فيهم.

من أجل هذا حرص الإسلام على تأكيد أهمية الرحمة وضرورتها للقيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والسنة النبوية.

أ

(1) شورة آل عمران. آية ١٥٩.

(2) سورة الحج، آية ٨٨، وفى سورة الشعراء الآية ٢١٥ منها يقول الحق سبحانه: «واخفض لهم جناحك لمن اتبعك من المؤمنين».

ولا : النصوص القرآنية فى حق المصطفى علية الصلاة والسلام:

- ﴿وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين﴾ (٢١/١٠٧)
- ﴿لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ماعنتم حريص عليكم بالمؤمنين رءوف رحيم﴾ (٩/١٢٨)
- ﴿ورحمة للذين آمنوا منكم﴾ (٩/٦١)
- ﴿وإنه لهدى ورحمة للمؤمنين﴾ (٢٧/٧٧)

ثانيا: النصوص القرآنية فى حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام:

(أ) فى حق عيسى عليه الصلاة والسلام:

﴿ولنجعله آية للناس ورحمة منا﴾ (١٩/٢١)

﴿وبراً بوالدتى ولم يجعلنى جباراً شقياً﴾ (١٩/٣٢)

(ب) فى حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام:

﴿رب إنهن أضللن كثيراً من الناس فمن تبعنى فإنه منى ومن عصانى فإنك غفور رحيم﴾ (١٤/٣٦)

﴿إن إبراهيم لحليم أواه منيب﴾ (١١/٧٥)

(ج) فى حق نوح عليه الصلاة والسلام:

﴿ياقوم اعبدوا الله مالكم من إله غيره إنى أخاف عليكم عذاب يوم عظيم﴾ (١١/٢٦)

﴿إنى أخاف عليكم عذاب يوم أليم﴾ (٧/٥٩)

(د) فى حق هود عليه الصلاة والسلام: ﴿إنى أخاف عليكم عذاب يوم عظيم﴾ (٢٦/٣٥)

(هـ) فى حق يوسف عليه الصلاة والسلام: ﴿قال لاتثريب عليكم اليوم يغفر الله لكم وهو أرحم الرحمين﴾ (١٢/٩٢)

(و) فى حق يحيى عليه الصلاة والسلام: ﴿وحناناً من لدنا وزكاة وكان تقيًا وبراً بوالديه ولم يكن جباراً عصياً﴾ (١٩/١٣-١٤)

(ز) فى حق موسى عليه الصلاة والسلام:

﴿وإذ قال موسى لقومه ياقوم لم تؤذوننى وقد تعلمون أنى رسول الله إليكم﴾ (٦١/٥)

﴿فلا تأس على القوم الكافرين﴾ (٥/٢٦)

(ح) فى حق المؤمنين:

﴿والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس﴾ (٣/١٣٤)

﴿والذين معه أشداء على الكفار رحماء بينهم﴾ (٢٩/٤٨)

ثالثا: الأحاديث النبوية:

(أ) قال عليه الصلاة والسلام. «إنما أنا رحمة مهداة»(١) .

(ب) قال المصطفى صلي الله عليه وسلم. «إنى لم أبعث لعانًا وإنما بعثت رحمة»(٢)

(ج) قال المصطفى صلى الله عليه وسلم: «لايرحم الله من لايرحم الناس»(٣) .

(د) ويقول المصطفى صلى الله عليه وسلم: «وإنما يرحم الله من عباده الرحماء»(٤) .

(هـ) يقول المصطفى عليه الصلاة والسلام: «لن تؤمنوا حتى تراحموا، قالوا يارسول الله كلنارحيم، قال: أنه ليس برحمة أحدكم صاحبه ولكنها رحمة العامة»(٥) .

(و) ويقول المصطفى عليه الصلاة والسلام: «لاتنزع الرحمة إلا من شقى»(٦) .

(ز) ويقول المصطفى عليه الصلاة والسلام: «من لايرحم لايرحم»(٧) .

(ح) ويقول المصطفي عليه الصلاة والسلام: «اللهم من ولى من أمر أمتى شيئًا فشق عليهم، فاشقق عليه، ومن ولى من أمر أمتى شيئًا فرفق بهم فارفق به»(٨) .

ومن جماع تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتأكد لنا مدى أهمية الرحمة وأنها كانت من المقومات السلوكية الأساسية التى شاءت حكمة العليم الخبير توافرها فى هؤلاء الصفوة من القادة العظام الذين اختارهم الخالق لقيادة البشرية وهدايتها لطريق خيرها وسعادتها، وقياسًا على ذلك الهدى يتبين لنا أن الرحمة تعد من أهم المقومات القيادية الأساسية الواجب توافرها في القائد الإدارى الرشيد فى الإسلام.

ويجدر بنا فى هذا الخصوص وبالاسترشاد بتلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية أن نلفت النظر إلى أمرين:

الأمر الأول: أن الرحمة لاتعنى التسيب، وترك الأمور لأهواء المرءوسين، فمؤاخذة المخطىء بخطئه، والمتسيب بتسيبه لايتنافى مع الرحمة، بل إننا نرى أن عقاب المخطيء قد يكون فى بعض الحالات أكثر رحمة به من تركه يتمادى فى خطئه وانحرافه حتي يعتاد الخطأ والانحراف، ويصبح من

(١) تفسير ابن كثير جـ٣ ص٢٠١.

(٢) تفسيرابن كثير، جـ٣، ص٢٠١.

(٣) ،(٤) صحيح البخارى جـ٤، كتاب التوحيد، باب قوله تعالى: قل ادعوا الله أو ادعوا الرحمن، ص٢٧٤.

(٥) اسماعيل الدفتار، ذكر مولد النور، القاهرة: دار الشعب، ١٩٧٤، ص٣٤.

(٦) المرجع السابق ، ص٣٥.

(٧) صحيح البخارى، جـ٤، كتاب الأدب، باب رحمة الناس والبهائم، ص٥٢..

(٨) صحيح مسلم ، جـ٦، كتاب الامارة، ص٧.

الصعب تقويم سلوكه وانحرافه، وفى هذا جناية مابعدها جناية لايعادلها بحال من الأحوال مؤاخذة المخطىء وعقابه على الخطأ فى حينه(١) .

الأمر الثاني: أن رحمة القائد ليست قاصرة على المحسن دون المسيء كما أنها ليست قاصرة على الأتباع والمؤيدين ، محجوبة عن المخالفين والمعارضين، بل إنها رحمة عامة شاملة موصولة للجميع، وليست محجوبة عن أحد، وصدق رسول الله اذ يقول عن الرحمة: « أنها ليست برحمة أحدكم صاحبه، ولكنها رحمة العامة»(٢) .

ويجدر بنا أن نشير هنا إلى أن مثل تلك الرحمة تستوجب من القائد دوام عفوه عن تابعية واستغفاره لهم، ولاشك أن مثل هذا العفو والاستغفار سوف يتيح تهيئة المناخ الصحى الملائم لكى يقبل ويساهم أفراد الجماعة بإيجابية فى العمل من أجل تنفيذ الأهداف المحددة للجماعة، بأقصى كفاءة وفعالية، ولقد تبين عند مناقشتنا لمقوم الشورى كيف أوجب الحق سبحانه على القائد إعمال تلك الرحمة قبل إعمال الشورى، فحثه وألزمه بوجوب عفوه عن تابعيه واستغفاره لهم قبل أن يستحثه ويلزمه بوجوب استشارته لمرءوسيه وتابعيه

تلك هى الرحمة فى الإسلام، وتلك هي أهميتها كمقوم من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد

المقوم السلوكى التاسع: الصبر :

الصبر: حبس النفس عن الجزع وإمساكها والسيطرة عليها فى الضيق والفزع(٣) ومنه الصابر والصبور، والذى لاتحمله العجلة على المسارعة إلي الفصل قبل أوانه، والصبور اسم من أسماء الحق سبحانه وتعالى، وحظ العبد منه أن يصبر على التكاليف من أوامر ونواه، وأن يغالب دواعى العجلة والهوى والشهوات، وأن يصبر عند الشدائد، والصبر وإن كان توافره يعتبر من الأمور المحمودة بالنسبة لسائر الناس فإنه بالنسبة للقائد الإدارى يمثل ضرورة، ويعتبر من أهم المقومات المطلوب توافرها فيه، فالقائد الإدارى مطلوب منه تحقيق غايات وأهداف محددة، ويعمل فى ظل ظروف وأوضاع متغيرة، وما أكثر العقبات التى تعترضه والتحديات التى تواجهه فى مسيرته نحو تحقيق هذه الأهداف والغايات، وفى مواجهة هذه الحالات والمواقف وتلك العقبات والتحديات غالبًا مايكون الصبر هو العلاج الناجح، والوسيلة الفعالة لمواجهة تلك

(١) والشاهد على ذلك قوله عليه الصلاة والسلام «لو أن (فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها)

(٢) يراجع النصوص القرآنية ومنها الأيتين (١٠٧/٢١)، (٢١/١٩).

(٣) مختار الصحاح. باب الصاد، ص٣٥٤- ٣٥٥

سبل الهدى والرشاد فى سيرة خيرالعباد للإمام محمد بن يوسف الصالح، مرجع سابق ص٥٨٨- ٥٨٩

العقبات والتحديات، والصبر فوق أنه مطلوب لذاته كمقوم من مقومات القيادة الإدارية الرشيدة، فهو بالإضافة إلى ذلك ضرورة لاغنى عنها لتوافر عديد من المقومات الأخرى للقيادة الإدارية، وهو فى ذات الوقت نتاج للعديد من هذه المقومات، ومن ذلك أن الرحمة واللين وخفض الجناح الشورى والقدوة والتعلم والتعليم كل تلك المقومات وغيرها يتطلب اكتسابها توافر قدر كبير من الصبر لدى القائد الإدارى، ومن ناحية أخرى فإن توافر الصبر والقدرة عليه رهن بمدى وضوح الهدف ومدى ايمان القائد بهذه الأهداف ومدى ثقته فى المنهج والأحكام والقواعد التشريعية الذى يعمل فى إطارها، ولعل هذا يؤكد مرة أخرى مدى تكامل وتضافر مقومات القيادة الإدارية، وأنها تتقوى وتنمو فاعليتها بقوة ونمو أحداها، وأنها تضعف وتخبو فعاليتها بالضعف والوهن الذى يصيب أيًا من هذه المقومات، من هنا كانت أهمية الحرص على تضافر وتوافر تلك المقومات وتكاملها فى القائد الإدارى الرشيد، ولقد كان المصطفى عليه الصلاة والسلام المثل والنموذج المتكامل فى ذلك الذى جمع بين كافة تلك المقومات فى بنائها وكمالها الإنسانى، وتصفح آيات الحق ودراستها وتدبرها يتبين منها مدى أهمية الصبر كمقوم من مقومات القيادة فى الإسلام وأنه كان واحداً من دعائم القيادة الأساسية لتلك الصفوة من الرسل الكرام الذين اصطفاهم الله لقيادة وهداية الإنسانية، وأنهم جميعًا عليهم الصلاة والسلام قد كان لهم شرف الاتصاف بالصبر وإن تفاوتت حظوظهم، وشاهدنا على ذلك تلك الآيات القرآنية والأحاديث النبوية:

أولا: النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

- **﴿فاصبر كما صبر أولو العزم من الرسل ولاتستعجل لهم﴾** (٣٥/٤٦)
- **﴿وأصبر وماصبرك إلا بالله ولا تحزن عليهم﴾** (١٢٧/١٦)
- **﴿وأصبر على مايقولون واهجرهم هجراً جميلاً﴾** (٦٠/٧٣)
- **﴿فاصبر على مايقولون واذكر عبدنا داود ذا الأيد إنه أواب﴾** (١٧/٣٨)
- **﴿فاصبر لحكم ربك ولاتكن كصاحب الحوت إذ نادى ربه، وهو مكظوم﴾** (٤٨/٦٨)
- **﴿فاصبر لحكم ربك ولاتطع منهم آثما أو كفوراً﴾** (٢٤/٧٦)
- **﴿واصبر لحكم ربك فإنك بأعيننا﴾** (٤٨/٥٢)
- **﴿فاصبر ان وعد الله حق﴾** (٥/٧٠)
- **﴿فاصبر إن العاقبة للمتقين﴾** (٤٩/١١)
- **﴿فاصبر صبراً جميلاً﴾** (٥/٧٠)
- **﴿واصبر فإن الله لايضيع أجر المحسنين﴾** (١١٥/١١)

- ﴿واتبع مايوحى إليك،وأصبر حتى يحكم الله وهو خير الحاكمين﴾ (١٠/١٠٩)
- ﴿وامر أهلك بالصلاة واصطبر عليها﴾ (٢٠/١٣٢)
- ﴿ولربك فاصبر﴾ (٧٤/٧)

ثانيا : النصوص القرآنية فى حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام:

(أ) فى حق موسى عليه الصلاة والسلام: **﴿قال موسى لقومه استعينوا بالله واصبروا﴾** (٧/١٢٨)

(ب) فى حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام: **﴿فلما اسلما وتله للجبين وناديناه أن ياإبراهيم قد صدقت الرؤيا إنا كذلك نجزى المحسنين إن هذا لهو البلاء المبين﴾** (٣٧/١٠٣-١٠٦)

(ج) في حق إسماعيل عليه الصلاة والسلام. **﴿قال يأبت افعل ماتؤمر ستجدنى إن شاء الله من الصابرين﴾** (٣٧/١٠٢)

(د) فى حق إسماعيل وإدريس وذى الكفل عليهم الصلاة والسلام: **﴿وإسماعيل وإدريس وذا الكفل كل من الصابرين﴾** (٢١/٨٥)

(هـ) فى حق يعقوب عليه الصلاة والسلام: **﴿قال بل سولت لكم أنفسكم أمراً فصبر جميل﴾** (١٢/١٨)

(و) فى حق يوسف عليه الصلاة والسلام: **﴿إنه من يتق ويصبر فإن الله لايضيع أجر المحسنين﴾** (١٢/٩٠)

(ز) فى حق يونس عليه الصلاة والسلام: **﴿فاصبر لحكم ربك ولاتكن كصاحب الحوت إذ نادى وهو مكظوم لولا أن تداركه نعمة من ربه لنبذ بالعراء وهو مذموم﴾** (٦٨/٤٨-٤٩)

(ح) فى حق أيوب عليه الصلاة والسلام: **﴿إنا وجدناه صابراً نعم العبد إنه أواب﴾** (٣٨/٤٤)

(طـ) فى حق الرسل عموما عليهم الصلاة والسلام: **﴿ولنصبرن على ما آذيتمونا وعلى الله فليتوكل المتوكلون﴾** (١٤/١٢)

ثالثا : الأحاديث النبوية :

(أ) قول المصطفى عليه الصلاة والسلام : «ليس الشديد بالصرعة إنما الشديد الذى يملك نفسه عند الغضب(١) »

(ب) قول المصطفى عليه الصلاة والسلام: «ان استطعت أن تعمل لله بالرضا فى اليقين فافعل وان لم تستطع فاصبر فان فى الصبر على ماتكره خيرًا كثيراً، واعلم أن النصر مع الصبر، وأن الفرج مع الكرب، وأن مع العسر يسراً»(٢) .

---

(١) رياض الصالحين للإمام النووى، باب الصبر ص٣٥

(٢) نقلا عن د مصطفى فهمى أبوزيد ، مرجع سابق ص٢٨٥

(ج) روى عبدالله بن مسعود قال. «قسَّم النبى صلى الله عليه وسلم يوم حنين قسمة كبعض ماكان يقسم، فقال رجل من الأنصار، والله إنها لقسمه ما أريد بها وجه الله، قلت أما أنا لاقولن للنبى صلى الله عليه وسلم، فأتيته وهو فى أصحابه فساورته، فشق على النبى وتغير وجهه، وغضب، حتي وددت أنى لم أكن أخبرته، ثم قال: «قد أوذى موسى بأكثر من ذلك فصبر»(١) .

وعلى ضوء الاستضاءة بتلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتأكد مدى أهمية الصبر كمقوم من مقومات القيادة الادارية الرشيدة، وأن القائد الادارى يجب عليه أن يتجمل بالصبر ويسلك سلوك الصابرين ويتصدى لبواعث العجلة والتسرع، وعليه أن يزن الأمور بموازين العقل والحكمة، ثم يضع الأشياء فى موضعها الصحيح زماناً ومكاناً، بمثل هذا السلوك القويم يستطيع القائد أن يسوس أموره وأمور مرءوسيه وإدارته أو وزارته أو أمته بكفاءة وفعالية، فالصبر هو أحد الأسباب القوية وراء نجاح القائد فى تحقيق أهدافه وغاياته، ولقد ضرب لنا القرآن الكريم المثل علي ذلك فى قصة يونس عليه الصلاة والسلام عندما تعجل النتائج ولم يصبر فاستعصى عليه تحقيق غايته، ولقد حاسبه الله على ذلك، ثم عفا عنه واجتباه، ثم أرسله إلى قوم آخرين(٢)، وهنا وعي الدرس وصبر، ودان له النصر والنجاح، فآمنوا، ولنا ملحظ هنا فيونس عليه الصلاة والسلام من الرسل الذين أمر الله المصطفى عليه الصلاة والسلام أن يقتدى بهداهم، فى قوله تعالى: **﴿أولئك الذين هدى الله فبهداهم اقتده﴾** (٦/٩٠)، ومقتضى نص الآية الكريمة يوجب الاقتداء بالهدى وحده، ومن ثم فان مفهوم المخالفة يوجب عدم الاقتداء بأى سلوك يتنافى مع سمو الهدى الربانى لأولئك الرسل وان كان صادراً منهم فهم أولاً وأخيراً بشر، ومع وضوح مفهوم نص الآية ولعظم أمر وخطورة عدم التحلى بالصبر جاءت آيات الحق تطلب وتأمر المصطفى عليه الصلاة والسلام ألا يكون كصاحب الحوت- يونس عليه الصلاة والسلام فى تعجله النصر ونفاذ الصبر، حيث يقول الحق سبحانه وتعالى لرسوله الكريم: **﴿واصبر لحكم ربك ولاتكن كصاحب الحوت﴾** (٦٨/٤٨) ولاينبغى ان يفهم من هذا أبعد مما أشارت إليه تلك الآية الكريمة، فيونس عليه الصلاة والسلام من قبل ومن بعد من الرسل الكرام الذين اصطفاهم الخالق وفضلهم على سائر عباده، وجعلهم قدوة يقتدى بهم وبهداهم القادة فى كل زمان ومكان.

المقوم السلوكى العاشر : التوكل:

التوكل: لغة: أظهار العجز والاعتماد على الغير(٣) وهو الوكيل، والوكيل ينقسم إلي: وكيل فى بعض الأمور، ووكيل فى كل الأمور، والوكيل فى كل الأمور عن الخلق هو الله

---

(١) صحيح البخارى كتاب الأدب، جـ٤ ص٥٩.

(٢) سورة الصافات : الأيات ١٣٩-١٤٨.

(١) القاموس المحيط، جـ٤، فصل الواو، باب اللام، ص٦٧، مختار الصحاح، باب الواو، ص٧٣٤

وحده، كما ينقسم الوكيل إلى وكيل استحق الوكالة بالتوكيل والتفويض من قبل الموكل، ووكيل استحق الوكالة بذاته: لأنه صاحب الأمر ورب العمل، والوكيل المطلق هنا هو الله سبحانه، فهو الوكيل بذاته فى كل الأمور عن الخلق وليس ذلك إلا له وحده سبحانه وتعالى(١)، وينقسم الوكيل كذلك إلى وكيل لايفى بجميع مايوكل إليه وفاءً تامًا، ووكيل يفى بما يوكل إليه وفاء تاما من غير قصور، وهذا فى مكنه صاحب الأمر ورب العمل، والوكيل المطلق هو الله سبحانه فهو الوكيل بذاته فى كل الأمور عن كل الخلق الذى يفى بجميع الأمور الموكلة إليه وفاء تاما من غير قصور فهذا له وحده سبحانه وتعالى فهو الوكيل الحق(٢) ، والقائد الادارى موكول إليه أصلا من قبل رب العمل مباشرة أمور واختصاصات معينة تعينه على تحقيق أهداف وغايات محددة فهو وكيل ليس بذاته وإنما هو وكيل بالتفويض من قبل الموكل صاحب الأمر.

والقائد الإدارى يعمل فى ظل ظروف متغيرة وأوضاع متقلبة، والتحديات التى تواجهه كثيرة الصعوبات ، والعقبات متعددة، وانها جميعا تتكاتف أمامه فى النهاية وتقف حائلا بينه وبين المضى قدما فى تحقيق الأهداف والغايات والأهداف المنوط به تحقيقها، فعلى القائد الادارى ان يبذل غاية جهده ووسعه فى سبيل التغلب عليها والوصول إلى غاياته وأهدافه، فاذا عجز عن ذلك وكانت تلك العقوبات والتحديات تفوق طاقاته وإمكانياته، وجب عليه اللجوء إلى صاحب الأمر، وهو هنا القائد الأعلى الذى وكل إليه مباشرة ذلك الأمر، فعليه أن يطلب العون منه علي مواجهة تلك العقبات والتحديات، وهذا الرجوع من القائد الإدارى إلي القائد الأعلي وطلب العون منه عند عجزه عن مواجهة أى عقبات أو تحديات تحول بينه وبين تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة، وهذا الرجوع أو التوكل على القائد الإدارى الأعلى لايعيب القائد الإدارى الرشيد، ولا ينتقص من قدره ومكانته وكفاءته، مادامت تلك العقبات والتحديات تفوق طاقاته وإمكانياته، أما إذا ركب مثل هذا القائد الإدارى رأسه وأبى اللجوء إلي قائده الأعلي ولم يعترف بعجزه وقصوره، واغتر بنفسه، وتناسى أن لكل قائد ادارى قدرات وسلطات محددة وأن تلك القدرات والسلطات مسندة وموكولة إليه من قبل قائد أعلى، يملك قدرًا أكبر من السلطات والقدرات والامكانيات، فان تناسى القائد الادارى ذلك وآثر أن يجعل من نفسه المرجع النهائى فى كل أمر من الأمور، والرجل القادر على حل جميع المشاكل والقائد الذى لاتقهره المشاكل، وأنه فى غنى عن أى مساعدة أو معونة من رئيسه، فتلك آفة من آفات الغرور، وبداية النهاية لمثل هذا القائد غير الرشيد، والقائد الرشيد إنسان يعرف حدود طاقاته وإمكانياته وحدود سلطاته وقدراته، ويعرف

---

(٢) اسماء الله الحسنى لابى حامد الغزالى ، مرجع سابق، ١٢١.

(٣) المرجع السابق، ص١٢١-١٢٢.

لقائده الأعلى حقه وقدره، ولايضيره أبداً أن يلجأ إليه ويطلب العون منه إن أعجزه أمر من الأمور أو عند استحكام أزمة من الأزمات، فهو لايناور ولايحاور ولايخفي مشاكله وأزماته، ولايدعي زورا أو بهتانًا أن الأمور علي مايرام، وان كل شيء على أتم مايكون فإذا جد الجد انكشفت الحقيقة وظهر ماكان مستترا ولكن بعد ان استفحلت المشاكل وتعاظمت الأخطار واستعصى العلاج والنهاية المحتومة، ان مثل هذا القائد غير الرشيد لابد أن تكون نهايته أليمه، من هنا ندرك عظمة أولئك القادة العظام، هداة الإنسانية ورسل الحق الذين ضربوا لنا المثل، وقدموا لنا القدوة لنتأسى بهم وبهديهم، ولنعلم منهم حقيقة التوكل، وكيف أن يمثل دعامة من أهم دعائم القيادة الإدارية الرشيدة في كل مكان وزمان، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية التى تبين مدى حرص هؤلاء الصفوة من القادة العظام علي التوكل على الله رب الأمر كله، وشاهدنا على ذلك ايضا تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية.

أولا: النصوص القرآنيه من حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

- ﴿وما اختلفتم فيه من شئ فحكمه إلى الله، ذلكم الله ربى عليه توكلت واليه أنيب﴾ (٤٢/١٠)
- ﴿إن الحكم إلا لله، يقص الحق وهو خير الفاصلين» قل لو أن عندى ماتستعجلون به لقضى الأمر بينى وبينكم، والله أعلم بالظالمين﴾ (٦/٥٧-٥٨)
- ﴿ليس لك من الأمر شئ﴾ (٣/١٢٨)
- ﴿ليس عليكم هداهم ﴾ (٢/٢٧٢)
- ﴿وإن كان كبر عليك إعراضهم فإن استطعت أن تبتغى نفقاً فى الأرض أو سلماً فى السماء فتأتيهم بآية ولو شاء الله لجمعهم على الهدي، فلا تكونن من الجاهلين﴾(٦/١٥)
- ﴿وماجعلناك عليهم حفيظاً وما أنت عليهم بوكيل﴾ (٦/١٠٧)
- ﴿فاصدع بما تؤمر وأعرض عن المشركين﴾ (١٥/٩٤)
- ﴿وإما ينزغنك من الشيطان نزغ فاستعذ بالله، إنه سميع عليم﴾(٧/٢٠٠)
- ﴿قل إنما العلم عند الله وإنما أنا نذير مبين﴾ (٦٧/٢٥)
- ﴿قل إنما الآيات عند الله وإنما أنا نذير مبين﴾ (٢٩/٥٠)
- ﴿فقل أنما الغيب لله فانتظروا إنى معكم من المنتظرين﴾ (١٠/٢٠)
- ﴿قل مايكون لى أن أبدله من تلقاء نفسي، إن اتبع إلا ما يوحى إلى، إنى أخاف إن عصيت ربى عذاب يوم عظيم﴾ (١٠/١٥)

- ﴿ قل لا أملك لنفسي نفعاً ولا ضراً إلا ماشاء الله﴾ (١٨٨/٧)
- ﴿ قل لا أملك لنفسي ضراً ولا نفعاً إلا ماشاء الله﴾ (٤٩/١٠)
- ﴿قل إني لن يجيرني من الله أحد ولن أجد من دونه ملتحداً﴾ (٢٠/٧٢-٢٢)
- ﴿ قل إن أدرى أقريب ما توعدون أم يجعل له ربى أمداً عالم الغيب فلايظهر على غيبه أحدا﴾ (٢٥/٧٢-٢٦)
- ﴿قل لا أقول لكم عندى خزائن الله ولا أعلم الغيب ولا أقول لكم إنى ملك، إن أتبع ألا مايوحى إلى ﴾ (٥٠/٦)
- ﴿قل لست عليكم بوكيل﴾ (٦٦/٦)
- ﴿ يستفتونك قل الله يفتيكم﴾ (١٧٦/٤)
- ﴿ يسألونك عن الساعة أيان مرساها، قل إنما علمها عند ربى ﴾ (١٨٧/٧)
- ﴿يسئلونك عن الروح، قل الروح من أمر ربي﴾ (٨٥/١٧)
- ﴿ ولاتقولن لشئ إنى فاعل ذلك غداً إلا أن يشاء الله﴾ (٢٣/١٨-٢٤)

ثانيا: النصوص القرآنية فى حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام:

(أ) فى حق موسى عليه الصلاة والسلام:

﴿قال أصحاب موسى إنا لمدركون ، قال كلا إن معى ربى سيهدين﴾ (٦١/٢٦-٦٢)

﴿ قال رب إنى لا أملك إلا نفسى وأخى ، فافرق بيننا وبين القوم الفاسقين﴾ (٢٥/٥)

(ب) فى حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام:

﴿فإنهم عدو لى إلا رب العالمين، الذى خلقنى فهو يهدين، والذى يطعمنى ويسقين، وإذا مرضت فهو يشفين، والذى يميتنى ثم يحيين، والذى أطمع أن يغفر لى خطيئتى يوم الدين ﴾ (٧٧/٢٦-٨٢)

﴿ إن إبراهيم لحليم أواه منيب﴾ (٧٥/١١)

(ج) فى حق نوح عليه الصلاة والسلام:

﴿قال رب إن قومى كذبون، فافتح بينى وبينهم فتحًا ونجنى ومن معى من المؤمنين﴾ (١١٧/٢٦-١١٨)

﴿ فدعا ربه أنى مغلوب فانتصر﴾ (١٠/٥٤)

﴿ قال رب انصرنى بما كذبون﴾ (٢٦/٢٣)

﴿ قال إنما يأتيكم به الله إن شاء وما أنتم بمعجزين ، ولاينفعكم نصحى إن أردت أن أنصح لكم إن كان الله يريد أن يغويكم، هو ربكم وإليه ترجعون﴾ (١١/٣٣- ٣٤)

(د) فى حق هود عليه الصلاة والسلام: ﴿إني توكلت على الله ربى وربكم﴾ (١١/٥٦)

(هـ) فى حق لوط عليه الصلاة والسلام: ﴿قال رب انصرني على القوم المفسدين﴾ (٢٩/٣٠)

(و) فى حق يعقوب عليه الصلاة والسلام: ﴿ إن الحكم إلا لله عليه توكلت وعليه فليتوكل المتوكلون﴾ (١٢/٦٧)

(ز) فى حق يوسف عليه الصلاة والسلام: ﴿قال رب السجن أحب إلى مما يدعوننى إليه، وإلا تصرف عني كيدهن أصب إليهن وأكن من الجاهلين﴾ (١٢/٣٣)

(ح) في حق أيوب عليه الصلاة والسلام: ﴿وأيوب إذ نادى ربه أنى مسنى الضر وأنت أرحم الراحمين﴾ (٢١/١٣)

(ط) فى حق شعيب عليه الصلاة والسلام:

﴿ربنا افتح بيننا وبين قومنا بالحق، وأنت خير الفاتحين﴾ (٧/٨٩)

﴿إن أريد إلا الإصلاح ما استطعت، وما توفيقى إلا بالله عليه توكلت، وإليه أنيب﴾ (١١/٨٨)

(ى) فى حق داود عليه الصلاة والسلام: ﴿وظن داود إنما فتناه فاستغفر ربه وخر راكعًا وأناب﴾ (٣٨/٢٤)

(ك) في حق سليمان عليه الصلاة والسلام: ﴿ولقد فتنا سليمان وألقينا على كرسيه جسداً ثم أناب قال رب اغفر لى وهب لى ملكًا لاينبغى لأحد من بعدى إنك أنت الوهاب﴾ (٣٨/٣٤)

(ل) فى حق يونس عليه الصلاة والسلام: ﴿وذا النون إذا ذهب مغاضبا فظن أن لن نقدر عليه فنادى فى الظلمات أن لا الله إلا أنت سبحانك إنى كنت من الظالمين﴾ (٢١/٨٧)

(و) فى حق عموم الرسل عليهم الصلاة والسلام:

﴿وما كان لرسول أن يأتى بآية إلا بإذن الله﴾ (١٣/٣٧)، (٤٠/٧٨)

﴿قالت لهم رسلهم إن نحن إلا بشر مثلكم ولكن الله يمن على من يشاء من عباده، وماكان لنا أن نأتيكم بسلطان إلا بأذن الله، وعلى الله فليتوكل المؤمنون﴾ (١٤/١١)

(ن) في حق المؤمنين والناس أجمعين.

﴿وأنيبوا إلى ربكم وأسلموا له من قبل أن يأتيكم العذاب﴾ (٣٩/٥٤)

﴿الله يجتبى إليه من يشاء ويهدى إليه من ينيب﴾ (٤٢/١٣)

﴿ إن الله يضل من يشاء ويهدى إليه من أناب﴾ (١٣/٢٧)

﴿ واتبع سبيل من أناب إليّ﴾ (٣١/١٥)

﴿ والذين اجتنبوا الطاغوت أن يعبدوها وأنابوا إلى الله لهم البشري﴾ (٣٩/١٧)

﴿ربنا عليك توكلنا وإليك أنبنا وإليك المصير﴾ (٦٠/٤)

﴿وإذا مس الإنسان ضر دعا ربه منيباً إليه﴾ (٣٩/٨)

﴿ وإذا مس الناس ضر دعوا ربهم منيبين إليه﴾ (٣٠/٣٣)

﴿ إن فى ذلك لآية لكل عبد منيب﴾ (٣٤/٩)

﴿إياك نعبد وإياك نستعين، إهدنا الصراط المستقيم﴾ (١/٥-٦)

ثالثا: الأحاديث النبوية :

(أ) قال المصطفى عليه الصلاة والسلام لابن عباس:

ياغلام إنى اعلمك كلمات احفظ الله يحفظك احفظ الله تجده تجاهك إذا سألت فاسأل الله وإذا استعنت فأستعن بالله واعلم أن الأمة لو اجتمعت على أن ينفعوك بشئ لم ينفعوك إلا بشئ قد كتبه الله لك وإن اجتمعت على أن يضروك بشئ لم يضروك إلا بشئ قد كتبه الله عليك، رفعت الأقلام وجفت الصحف (١)

(ب) قال المصطفى عليه الصلاة والسلام: (كل أمر لايبدأ فيه ببسم الله الرحمن الرحيم فهو أجذم) (٢)

وعلى ضوء ما سبق من نصوص قرآنية وأحاديث نبوية يتأكد لنا أن التوكل الحق كان مقوماً من المقومات السلوكية الأساسية التى حرص عليها هؤلاء القادة العظام رسل الحق وهداه الإنسانية .

ومن هنا ندرك خطورة تلك الآفة التى أصابت العديد من القيادات والتى جعلتهم يأنفون من اللجوء إلى قيادتهم العليا عند استحكام الأزمات واستفحال الأخطاء ويستكبرون ويصرون على إنكار وجود مثل هذه المشاكل أو الأزمات، ويدعون لأنفسهم ماليس لهم، ويجعلون من أنفسهم المرجع الأول والأخير فى كل أمر من الأمور وبيت الخبرة القادر على حل أى مشكلة من المشاكل والسلطة العليا القابضة على زمام الأمور المتحكمة في مجريات الأحداث، والغريب أن أمثال هؤلاء القادة الدعاة المدعين ماليس لهم المتكبرين عن حقيقتهم والمتجاوزين لحدود سلطاتهم واختصاصاتهم، الغريب

---

(١) رياض الصالحين للإمام النووى ، ص٤١- ٤٢

(٢) تفسير ابن كثير، جـ١ ، ص١٨،

أن أمثال هؤلاء القادة يكونون هم أول المتنصلين المتهربين من تبعات تلك الأمور التى ادعوها لأنفسهم بغير حق، وذلك عندما يجد الجد وينكشف المستور، فالأصل في القائد الإدارى الرشيد إنه يلتزم سلطانه واختصاصاته فإن أعجزه أمر من الأمور أو طرأ على مجريات الأحداث أموراً ليست فى نطاق سلطانه واختصاصاته، فإن مثل هذا القائد لايأنف من اللجوء إلى قائده الأعلى، بل إنه يسارع ويحرص على رد الأمر لصاحب الأمر، إيمانا منه أن فوق كل ذى علم عليم، وأن الكمال والسلطان والعلم المطلق لله وحده.

المقوم السلوكى الحادى عشر: المهابة:

والمهابه تعنى التقدير والإجلال والمخافة(١)، والرجل المهاب هو الرجل الذى يلقى الاحترام والإجلال والمخافة والتقدير من كافة الناس، وخصوصاً ذويه وأقاربه والمحيطين به والمتعاملين معه، والقائد المهاب هو ذلك القائد الذى يجله ويقدره أتباعه ومرءوسوه ويخافونه وفى ذات الوقت يكنون له الحب الاحترام، والقائد لا يهابه مرؤسوه هكذا جزافاً بل الحقيقة أن هذه المهابة التى للقائد انما تأتى نتيجة لسلوك القائد وتصرفاته وقراراته ومواقفه، وكثير من الناس يظنون أن المهابة إنما تأتى بالترفع على الناس والتباعد عنهم. والحفاظ على المسافات والمقامات وما إلى ذلك ولكن المهابة التى تتأتى عن طريق أمثال تلك الأمور سرعان ما تتهاوى وتنحسر، وكلنا يعرف قصة الإمام الشافعى مع الرجل المشيب ذو المظهر الوقور المهيب الذى أقبل على حلقة الدرس فاعتدل الشافعى في جلسته إجلالاً واحتراماً لهذا الرجل، ولكن عند أول سؤال لهذا الرجل للشافعى أبان عن حقيقة تلك المهابة المدعاة المصطنعه فعاد الشافعى لجلسته الأولى، فالمظهر وحده غلاف خادع وسرعان ما يتهاوى القناع وتبين الحقيقة، أما المهابة الحقيقية فهى تلك المهابة المستمدة من سلوك القائد فى جماعته، فعدله ومساواته بينهم تدعو مرءوسيه لمهابته وحسمه وجرأته وأخذه على يد المسئ وأخذه بيد المحسن ومطابقة فعله قوله وترفعه عن الدنايا وصغار الأمور وبعده عن مواطن الشبهات وعدم تبذله أو فحشه في القول، كل هذه الأمور والتصرفات وما شابهها هى العوامل والأسباب الحقيقية التى تكسب القائد المهابة وتجعله مهاباً لدى مرءوسيه فيقبلون على طاعته وتنفيذ أوامره بحب وإجلال، ولقد كان المصطفى عليه الصلاة والسلام بسلوكه وتصرفاته مثلاً أعلى ونموذجا يحتذى به القائد المهاب، وتلك هى المهابه الحقيقية، أما تلك المهابه المصطنعة المزيفة التى أتقنها ويتقنها كثير من الرؤساء والمديرين فى العالم اليوم من التعاظم والتباهى والتهديد والتعالى على الأفراد والاهتمام بالمظهر والمظاهر دون ما رصيد من السلوك الحميد والأخلاق الحسنة، أما تلك المهابة المصطنعة فقد كان

---

(١) مختار الصحاح، باب الهاء، ص٧٠٢

الرسول القائد عليه الصلاة والسلام أبعد مايكون عنها، فلقد كان بين أصحابه كأنه واحد منهم، وهو من هو مكانه وسمواً، يجلس حيث ينتهى به المجلس، ويكفيه فخراً وعلواً أنه المصطفى من قبل رب الأرض والسموات ليكون للأنبياء والمرسلين خاتماً، لتكون رسالته آخر الرسالات، ولقد كان الإعرابى، يأتى إلى مسجده ﷺ وهو جالس بين أصحابه فلا يعرفه الإعرابى ويسأل أيكم محمداﷺ ؟ فيجيبه المصطفى ﷺ، ولقد كان بعض الأعراب ممن تخدعهم المظاهر ولم يألفوا مثل هذا التواضع والأدب المحمدى الجم فيقبل الواحد منهم وهو من أشد الناس استهانة وجرأة عليه، ثم يخرج من عنده عليه الصلاة والسلام وهو من أشد الناس وأكثرهم مهابة وإجلالاً، وهو سيد الأنبياء والمرسلين محمد بن عبد الله ﷺ ، وكتب السيرة والتراث حافلة وزاخرة بالأمثال العديدة والمواقف المضيئة المشرقة بالإجلال والمهابه الحقيقية للرسول القائد، تلك هى المهابة التى نود أن نلفت النظر إليها والتى يجب أن يحرص عليها القائد الإدارى الرشيد، وهى أن يترفع القائد الإدارى بسلوكه وتصرفاته عن صغار التصرفات وينأى بنفسه عن مواضع الشبهات ولايتبذل فى قوله أو فعله ويتجنب الفحش فى القول والفعل كذلك، فالقائد هو المثل والقدوة للتابعين، ويجب أن يحرص دائمًا على أن يضع نفسه الموضع اللائق بمكانته وقيادته وإلا انفرط منه عقد جماعته وانفلت منه زمام الأمر وضاعت هيبته من نفوس الأفراد واستعصى عليه أمر قيادتهم وتوجيههم، وعلى ذلك فالمهابة التى تستند إلى السلوك الحميد والأخلاق الحسنة هي مقوم من أهم المقومات الضرورية التى لا غنى عنها للقائد الإدارى الرشيد، ولقد بلغت مهابة المصطفى عليه الصلاة والسلام في نفوس أصحابه مبلغا عظيمًا حتى أنه كان كثيرا ما يتبسط إليهم ويتردد ليخفف عنهم أى تخوف من مهابته، ولكن ينبغى أن نلفت النظر ونؤكد على أن الرسول القائد مهما تبسط وتودد إلى أصحابه وأتباعه، فإنه كان دائمًا يعرف لنفسه قدرها ولاينزلها إلا المنزل الجدير بها وهذا ما نريده من القادة، فتحكى لنا كتب السيرة أنه كان يأذن لزوجاته ولأصحابه بأمور، ولكنه كان يأباها كقائد على نفسه، وكان المصطفى يمازح أصحابه أحيانًا، ولكنه كان حريصًا على ألا يترخص فى مزاحه معهم، وكذلك فى مداعبته وحنوه على الأطفال، وكذلك فى معاملته لأزواجه وبناته. وهكذا ينبغى دائمًا أن يسلك القائد فيعرف ما ينبغى ومالا ينبغى، وأن يضع نفسه موضعها، وهكذا يضع لنا سيد المرسلين المثل الأعلى والنموذج المتكامل من الاتزان فى المهابة التى تجعل الأفراد يجلونه ويخافون قدره، وفى ذات الوقت يحبونه ويعلون شأنه، فمثل هذا القائد جدير إذن أن يطاع فيما يأمر وجدير بالمكانة والسمو والقيادة.

المهابة تعد من أبرز الدعائم السلوكية التى ميزت سلوك تلك الصفوة والرسل العظام قادة الإنسانية وهداة البشرية، ومن هنا كانت المهابة مقومًا أساسيًا للقائد الإدارى في

كل زمان ومكان، وعلى ضوء ما سبق يتضح لنا أن المهابة الحقيقية إنما تقوم دعائمها الأساسية على السلوك السوى المستقيم للقائد وتخلقه بالخلق الحميد الحسن، وأنه ليس من المهابة فى شئ تلك المهابة المصطنعة من المظاهر التى يحيط القائد بها نفسه فيتعالي بنفسه عن أتباعه ومرءوسيه، ويتباعد عنهم ولايخالطهم ولايعايشهم مخافة أن تسقط أو تضعف هيبته لديهم ، وإنه ليس من المهابة فى شئ تلك المهابة المصطنعة الموقوتة التى تستند إلى الوعد والوعيد والتهديد بالويل والثبور، وعظائم الأمور لكل من تسول له نفسه ويتهاون في تقديم أيات الطاعة والولاء والانقياد والانطواء ، فتلك المهابة التى تدوم مادام سيف الجزاء أو التهديد أو العصا معلقة إن هي إلا مهابة مصطنعة موقوتة تدوم بدوامها وتختفي باختفائها، فهى فى الحقيقة مهابة لها[1]، وليست مهابه للقائد، وبالرغم من ذلك فإن هناك فئة من الناس ألفت الذلة والانقياد لأولئك القادة الذين يلهبون ظهورهم بالسياط، كما أن هناك فئة أخرى من الناس أعماها الدرهم والدينار فألفت الانقياد لكل من يملك الأصفر الرنان ولاشك أن هؤلاء وهؤلاء وغيرهم قد يعميهم ما هم فيه عن أن ينزلوا الناس أقدراهم، ومن ثم لايحسنون تقدير الأمور فيسيئون الفهم الصحيح للقائد الرشيد وفهم حقيقة هذا السلوك السوى المستقيم، وذلك الخلق العالى الرفيع من ذلك القائد فيظنونه ضعفًا واستكانةً، ويحسبونه عليه وليس له، ولقد أعطانا الرسول صلوات الله وسلامه عليه الدرس العلمى فى منهج التعامل مع أمثال هؤلاء الحمقى، فقد وقع أسيرا يوم بدر رجل ممن أساءوا الأدب إليه ﷺ ، ثم جئ به إلى الرسول الكريم، فإذا به يسارع إلى التوبة والندم طالبًا العفو من رسول الله، فعفى عنه الرسول الكريم وأطلقه، ولكنه سرعان ما عاد إلى فعلته المنكرة، ثم وقع فى الأسر يوم أحد، فسارع بالتوبة والندم وطلب العفو للمرة الثانية، هنا قال الرسول القائد معلمًا لنا وللأجيال من بعدنا: « لايلدغ المؤمن من جحر مرتين»، وأبى العفو عنه، واقتص منه الجزاء الرادع جزاء فعلته المنكرة، فمع هؤلاء يكون هذا أجدى وأنفع، وعلى ذلك فالحرص على الهيبة والحفاظ على المكانة والتوقير للأمير أو الوزير أو المدير من الأمور المطلوب الحرص عليها لنجاح هؤلاء القادة فى مهامهم وتنفيذ الأهداف والغايات المنوط بهم تحقيقها بكفاءة وفعالية: وقلنا إن السبيل الطبيعى لتحقيق تلك الهيبة والحفاظ عليها يكمن في سلوك القائد نفسه وحسن أخلاقه، فإذا سلك القائد هذا المسلك وانتهج هذا النهج دانت له المهابة فى قلوب اتباعه ومرءوسيه وكانت تلك المهابه خير معين له على تحقيق الأهداف والغايات المنوطة به وبجماعته بكفاءة وفعالية، وأشرنا إلى أن القائد يجب عليه أن يصون تلك المهابة التى له ويحرص عليها، وأنه يجب ألا يسمح لأحد المارقين أن ينال أو ينتقص من تلك المهابة وإلا انهارت إحدى الدعائم

(١) تلك المهابه المصطنعة هى أبرز العوامل التى تفرق بين الرئيس والقائد الإدارى، انظر التفرقة بين الرئيس والقائد الإدارى فى ختام الفصل الأول .

الأساسية من مقومات القيادة الإدارية الرشيدة، وقد جاءت آيات الكتاب الكريم لتؤكد علي وجوب تلك المهابة وتلفت أنظار الغافلين إلى وجوب التزام أسمى آيات الأدب مع الرسول وتنذر المخالفين، ولعل في هذا خير دليل على أهمية المهابة وإنها تعد واحد من مقومات القائد الإدارى الرشيد فى الإسلام، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية.

أولا: النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

- ﴿لعمرك إنهم لفى سكرتهم يعمهون﴾ (١٥/٧٢)
- ﴿يا أيها الذين آمنوا لا ترفعوا أصواتكم فوق صوت النبى ولاتجهروا له بالقول كجهر بعضكم لبعض أن تحبط أعمالكم وأنتم لا تشعرون﴾ (٤٩/٢)
- ﴿ إن الذين يغضون أصواتهم عند رسول الله أولئك الذين امتحن الله قلوبهم للتقوي﴾ (٤٩/٣)
- ﴿إن الذين ينادونك من وراء الحجرات أكثرهم لايعقلون﴾ (٤٩/٤)
- ﴿يا أيها الذين آمنوا إذا ناجيتم الرسول فقدموا بين يدى نجواكم صدقة ذلك خير لكم وأطهر﴾ (٥٨/١٢)
- ﴿أأشفقتم أن تقدموا بين يدى نجواكم صدقات فإن لم تفعلوا وتاب الله عليكم فأقيموا الصلاة وآتوا الزكاة وأطيعوا الله ورسوله﴾ (٥٨/١٣)
- ﴿وما آتاكم الرسول فخذوه وما نهاكم عنه فانتهوا، واتقوا الله إن الله شديد العقاب﴾ (٥٩/٧)
- ﴿من يطع الرسول فقد أطاع الله﴾ (٤/٨٠)
- ﴿قل أطيعوا الله وأطيعوا الرسول﴾ (٤٧/٣٣)
- ﴿قل إن كان أباؤكم وأبناؤكم وإخوانكم وأزواجكم وعشيرتكم وأموال اقترفتموها وتجارة تخشون كسادها ومساكن ترضونها أحب إليكم من الله ورسوله وجهاد فى سبيله فتربصوا حتى يأتى الله بأمره والله لايهدى القوم الفاسقين﴾ (٩/٢٤)
- ﴿إنما المؤمنون الذين آمنوا بالله ورسوله وإذا كانوا معه على أمر جامع لم يذهبوا حتى يستأذنوه﴾ (٢٤/٦٢)
- ﴿فإذا استأذنوك لبعض شأنهم، فأذن لمن شئت منهم، واستغفر لهم إن الله غفور رحيم﴾ (٢٤/٦٢)
- ﴿لاتجعلوا دعاء الرسول بينكم كدعاء بعضكم بعضا﴾ (٢٤/٦٣)

- ﴿وماكان لمؤمن ولا مؤمنة إذا قضى الله ورسوله أمراً أن يكون لهم الخيرة من أمرهم﴾ (٣٣/٣٦)

- ﴿يا نساء النبى لستن كأحد من النساء ﴾ (٣٣/٣٢)

- ﴿النبى أولى بالمؤمنين من أنفسهم وأزواجه أمهاتهم﴾ (٣٣/٦)

- ﴿وما كان الله ليعذبهم وأنت فيهم﴾ (٨/٣٣)

ثانيا: النصوص القرآنية فى حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام:

(أ) فى حق عيسى عليه الصلاة والسلام:

﴿يا مريم إن الله يبشرك بكلمة منه اسمه المسيح عيسى ابن مريم وجيهاً فى الدنيا والآخرة ومن المقربين﴾ (٣/٤٥)

﴿وجعلناه مثلاً لبنى اسرائيل﴾ (٤٣/٥٩)

(ب) فى حق موسى عليه الصلاة والسلام:

﴿ولقد قال لهم هارون من قبل يا قوم إنما فتنتم به وإن ربكم الرحمن فاتبعونى وأطيعوا أمرى قالوا لن نبرح عليه عاكفين حتى يرجع إلينا موسي﴾ (٢٠/٩٠-٩١)

﴿ وكلم الله موسى تكليما﴾ (٤/١٦٤)

(ج) فى حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام:

﴿قال إنى جاعلك للناس إماماً﴾ (٢/١٢٤)

﴿واتخذ الله إبراهيم خليلاً﴾ (٤/١٢٥)

﴿إن إبراهيم كان أمة قانتاً لله﴾ (١٦/١٢٠)

﴿وتلك حجتنا آتيناها إبراهيم على قومه نرفع درجات من نشاء ﴾ (٦/٨٣)

(د) فى حق آدم عليه الصلاة والسلام: ﴿وإذ قلنا للملائكة اسجدوا لآدم﴾ (٢/٣٤)

(هـ) فى حق يوسف عليه الصلاة والسلام: ﴿ورفع أبويه على العرش ، وخروا له سجدا﴾ (١٢/١٠٠)

(و) في حق ذو القرنين عليه السلام: ﴿إنا مكنا له فى الأرض وآتيناه من كل شئ سببا﴾ (١٨/٨٤)

(ز) فى حق الرسل والأنبياء عليهم الصلاة والسلام:

﴿ولقد فضلنا بعض النبيين على بعض﴾ (١٧/٥٥)

﴿تلك الرسل فضلنا بعضهم على بعض، منهم من كلم الله، ورفع بعضهم درجات﴾ (٢٥٣/١٢)

(ح) فى حق عموم المؤمنين وعموم الناس:

﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات﴾ (١١/٥٨)

﴿ ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضاً سخرياً﴾ (٣٢/٤٣)

ثالثا: السنة النبوية:

(أ) قول المصطفى عليه الصلاة والسلام: «إن مثلى ومثل الأنبياء من قبلى كمثل رجل بنى بيتا فأحسنه وأجمله إلا موضع لبنة من زاوية فجعل الناس يطوفون به ويعجبون له ويقولون هلا وضعت هذه اللبنة قال فأنا اللبنة وأنا خاتم النبين» (١)

(ب) وفى غزوة بدر قام المقداد بن عمر فقال يا رسول ، امض لما أمرك الله فنحن معك، والله لا نقول لك كما قالت بنو إسرائيل لموسى «اذهب أنت وربك فقاتلا إنا ها هنا قاعدون، ولكن اذهب أنت وربك فقاتلا إنا معكما مقاتلون، فوالذى بعثك بالحق لو سرت بنا إلى برك الغماد(٢) لجالدنا معك من دونه حتى تبلغه» (٣).

(ج) ووقف سعد بن معاذ يقول: والله لكأنك تريدنا يا رسول الله؟ قال: أجل، قال: آمنا بك وصدقناك، وشهدنا أن ما جئت به هو الحق ، وأعطيناك على ذلك عهودنا ومواثيقنا، على السمع والطاعة فامض يارسول الله لما أردت فنحن معك، فو الذى بعثك بالحق، لو استعرضت بنا هذا البحر فخضته لخضناه معك، ما تخلف منا رجل واحد، وما نكره أن تلقى بنا عدونا غدا، إنا لصبر فى الحرب، صدق فى اللقاء لعل الله يريك منا ما تقربه عينك، فسر على بركة الله(٤)

(د) قوله عليه الصلاة والسلام: «أنا سيد ولد آدم يوم القيامة، وأول من تنشق عنه الأرض، وأول شافع، وأول مشفع» (٥)

(هـ) وقال عليه الصلاة والسلام: «من أهان السلطان أهانه الله»(٦)

(و) قوله عليه الصلاة والسلام: من كره من أمير شيئا فليصبر، فإن من خرج من السلطان شبرا مات ميتة جاهلية(٧)

---

(١) صحيح البخاري ، جـ ٢،ص ٢٧٠ ، كتاب الأنبياء - باب خاتم النبين.

(٢) موضع بناحية اليمن، وقيل إنها مدينة الحبشة

(٣)، (٤) السيرة النبوية لابن هشام، جـ٢، ص ١٨٨

(٥) صحيح مسلم، كتاب الفضائل.

(٦) ، (٧) رياض الصالحين للإمام النووى ،باب وجوب طاعة ولاة الأمر، ص٢٧٠

ونلاحظ من تدبر آيات الحق في حق المصطفى صلى الله عليه وسلم أن تلك الآيات تعطى أمثلة ونماذج على مايجب أن تكون عليه سلوكيات التابعين والمرءوسين استجابة لهذا السلوك القيادى الكريم، وأن تلك المهابة السلوكية التى للقائد في نفوس التابعين والمرءوسين إنما يجب أن تؤتى ثمارها بأن تنعكس فى صورة سلوك إيجابى من هؤلاء التابعين والمرءوسين تجاه القائد، ومن أبرز الأمثلة والدلائل على الأثر الإيجابى في نفوس المرؤسين والتابعين مايلى:

(أ) استقامة السلوك اللفظى للتابعين والمرؤسين تجاه القائد الإدارى الرشيد وأن يلتزموا فى الحديث معه وعنه بحدود الأدب السامى الرفيع، فلا جهر له بالقول، ولا فحش له أو عنه بحديث.

(ب) استقامة السلوك العملي للتابعين والمرءوسين وذلك بالتزامهم بواجب الطاعة والإخلاص والتفانى فى أداء مايعهد به إليهم القائد من واجبات وأمور، ووجوب الاستئذان وإعلامه بأى أمر من الأمور.

(ج) كما أضاف المنهج الربانى وجوب توقير أهله وإجلالهم وعدم النيل منهم أو التطاول عليهم، وإن كان فى المقابل قد ألزم هؤلاء الأهل والعشيرة بوجوب التحلى بما تحلى به القائد الرشيد من خلق حميد وسلوك سوى مستقيم ومن استقراء النصوص القرآنية التى وردت فى حق يوسف عليه السلام وموقفه ومكانته من أخوته، وموقف موسى عليه السلام من أخوه الأكبر هارون عليه السلام ،ومن استقراء سيرة المصطفى عليه الصلاة والسلام وموقفه من عمه العباس رضى الله عنه، يتضح لنا ملحظ يجدر بنا أن نشير إليه، هو أن مكانة ومهابه الرئيس والقائد يجب الحرص عليها وتأكيدها أيضا فى نفوس أقاربه وأهل بيته وعشيرته، حتى قبل هؤلاء الأقارب الذين هم أسن منه، فالقيادة ومسئولياتها تَجُبُّ تلك العلاقات الأسرية وتسبقها وتعلوها.

وصدق المصطفى إذ يقول : «وأيم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها»

وكان جُلُّ أمرهم فى استجابتهم (الصحابة رضوان الله عليهم) لأوامر المصطفى صلى الله عليه وسلم وتوجيهاته تلك العبارة المأثورة. «بأبى أنت وأمى يا رسول الله» فأى مكانة هذه.

وبعد، فهذا غاية جهدنا في استخلاص المقومات والشروط القيادية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد فى الإسلام، وهى تلك المقومات والشروط التى اجتهدنا فى الوقوف عليها من خلال التحاكم إلى كتاب الله وسنه رسوله، وبصفة خاصة الاستضاءة بالقياس على تلك المقومات والشروط القيادية التى توافرت في هؤلاء الرسل الكرام

صفوة الصفوة من القادة العظام ، وبصفة أساسية تلك المقومات والشروط القيادية التى اجتمعت وتكاملت فى رسول الله محمد بن عبد الله عليه الصلاة والسلام المبعوث رحمه للعاملين وقائد وأسوة يحتذى بها القادة الراشدون عبر الأجيال فى كل زمان ومكان.

وإن كنا ندعى أننا قد حالفنا التوفيق فى الوقوف على هذه المقومات والشروط القيادية الأساسية التى لا غنى عنها لنجاح أى قائد إدارى رشيد، فالفضل هنا فضل صاحب الفضل ورب كل فضل، الذى هدانا وهدى أولئك القادة العظام لاكتساب تلك المقومات وأن يتوافر لهم تلك الشروط : فتسموا بهم القيادة ويصيروا منارات يهتدى بها ونماذج يقاس عليها، فذلك فضله وتوفيقه وهداه، وما كنا لنهتدى لولا أن هدانا الله.

حق لنا وعلينا- وذلك هدى الله- قد استضاء لنا، أن نلجأ إليه ونقيس عليه، بغية تقويم تلك المقومات والشروط الوضعية التى اختلفت من حولها الآراء وتعددت الأبحاث والدراسات.

ختام وتعليق : نظرية القيادة : غاية أم وسيلة ، وواقعية الشريعة الاسلامية

انتهينا فى الفصول الثلاثة السابقة من بيان المقومات والشروط القيادية الإسلامية التى تم الوقوف عليها من خلال التحاكم إلى آيات القرآن الكريم وسنة الرسول ﷺ ، وعلى ضوء هذا النهج وما أسفر عنه من نتائج ،فقد يطالبنا البعض باستكمال هذا الجهد والمضى نحو استكشاف حقيقة نظرية القيادة فى الإسلام، وفى هذا الصدد، وبخصوص هذه النظرية المتمناة، وفى مواجهة هذا الفيض المتلاحق من النظريات القيادية الوضعية المتباينة، فإننا نود أن نلفت النظر إلى المبررات وراء عدم سعينا للوقوف على مثل هذه النظرية، حيث نعتقد أن أى نظرية لا تطلب لذاتها، وأنها ليست غاية ترتجى، بل إن هى إلا وسيلة لتحقيق غاية من ورائها، وحيثما تحققت الغاية انتفت الحاجة إلى النظرية. إننا نقول بذلك ونحن نعلم أن هناك اتجاهًا فى الفكر الإنسانى المعاصر يدعو وينادى بالعلم للعلم والمعرفة للمعرفة، والأدب للأدب، الخ. ونعلم أيضا أن هناك اتجاهًا آخر يرى فى العلم والمعرفة وسيلة لتحقيق المنفعة الذاتية أو لتحقيق منفعة عامة للإنسان فى حياته الدنيا، وفى حق هؤلاء وهؤلاء يقول الحق سبحانه: **«فمن الناس من يقول ربنا آتنا فى الدنيا وما له فى الآخرة من خلاق»** (٢/ ٢٠٠) وفى حق هؤلاء أيضا يقول عز من قائل :

«يعلمون ظاهراً من الحياة الدنيا وهم عن الآخرة هم غافلون» (٣٠/٧).

ويقول سبحانه فى حق دنيا هؤلاء وهؤلاء :

«وما هذه الحياة الدنيا إلا لهو ولعب وإن الدار الآخرة لهى الحيوان لو كانوا يعلمون»

(٢٩/ ٦٤)

أما الإسلام فقد جعل العلم والمعرفة وسيلة لبلوغ غاية أجل وأعظم ألا وهى بلوغ وتحقيق خيرى الدنيا والآخرة معا[1]، وعلى ذلك فهو لم ينح نحو هؤلاء الذين جعلوا العلم والمعرفة غاية فى حد ذاتها ولم ينحُ نحو هؤلاء الذين جعلوا غاية العلم والمعرفة قاصرة على تحقيق خير الدنيا وتناسوا الآخرة.

وعلى خلاف ما سبق نجد أن الإسلام قد عنى بالغايات العملية الموصلة لخير الدنيا والآخرة، وجعل العلم والمعرفة أداة ووسيلة فى خدمة هذه الغايات، أما العلم للعلم، والمعرفة للمعرفة، والتنظير للتنظير، والجدل للجدل، فليس من الإسلام، فالاسلام يتميز بواقعية منهجه، فنحن نلاحظ أنه فى صدر الإسلام لم يبهر أسلافنا العالم بنظريات أخلاقية مدروسة أو بنظريات فلسفية مرتبة، وإنما انبهر العالم بأخلاق عملية، تجلت فى سلوكهم سلمًا وحربًا، ودينًا ودنيا، ومع العدو ومع الصديق[2] ، ولقد كان ومازال أبرز ما يميز موقف القرآن من المعرفة والعلم هو ذلك المنهج العلمى الواقعى البعيد عن النظريات الجدلية والفروض الظنية التى تختلف فيها العقول وتتعارض فيها الأفهام، وهو بهذا ينشد خير البشرية ويجنبها مزالق الأوهام[3] ، ولعل هذه الحقيقة الناصعة هى التى دعت «أوجست كونت» مؤسس الفلسفة الوضعية لأن يعترف فى نهاية حياته ويجهر بالحقيقة، وهى[4] أن الإسلام كدين وجدانى يتمشى مع الحالة الوضعية لخلوه من التغميض والعبث، وتميزه بالعملية وببساطة شعائره.

فإذا صح هذا كله، وهو صحيح، فما الذى يدعونا للبحث والتنقيب عن النظرية، بعد أن تحققت الغاية منها؟ لقد كان قصارى ما نبتغيه ويبتغيه معنا الفكر الإدارى المعاصر من وراء النظرية والتنظير هو أن يعيننا ذلك فى النهاية على الوقوف على المقومات والشروط القيادية التى يكفل توافرها تمكين القائد الإدارى من تحقيق المهام الملقاه على عاتقه بكفاءة وفاعلية، ولقد تمكنا من الوقوف على هذا من خلال التحاكم إلى كتاب الله وسنة رسول الله، فما هى دواعى الضرورة الآن لمثل هذا البحث والتنقيب عن مثل هذه النظرية؟ قد يقول البعض: ان الداعى هو تفهم حقيقة ظاهرة القيادة، ودرء هذا الخلاف، ونقول ردا على ذلك أن تفهم حقيقة ظاهرة القيادة ليس غاية فى حد ذاته – كما سبق أن أشرنا – وإن هو إلا وسيلة للوقوف على المقومات والشروط القيادية للقائد الإدارى الرشيد، وأن الوقوف على هذه المقومات والشروط والتحاكم إليها والالتزام بها

---

(١) على عبد العظيم (الشيخ)، فلسفة المعرفة فى القرآن الكريم، القاهرة : مجمع البحوث الاسلامية، ١٩٧٣، ص ٢٦٥ – ٢٧٠.

(٢) توفيق محمد سبع (الشيخ)، واقعية المنهج القرآنى، القاهرة : مجمع البحوث الاسلامية ١٩٧٣، ص ٣٩٦.

(٣) على عبد العظيم (الشيخ)، مرجع سابق، ٢٢.

(٣) د. رشدى فكار، لمحات عن منهجية الحوار والتحدى الاعجازى للاسلام فى هذا العصر، القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٨٢، ص ٦٣.

والتحقق من نفعها لكفيل بدرء أى خلاف، فالغاية من العلم هو الانتفاع وتحقيق الخير، وليس مجرد الفهم للفهم، وهناك عديد من الظواهر فى مجالات العلوم الطبيعية لا نعرف عن كنهها وماهيتها شيئًا، وبالرغم من هذا فلم يقف هذا حائلاً دون الانتفاع منها وتحقيق الخير للإنسانية من ورائها، فنحن لم نعرف بعد كنه كثير من القوى والطاقات الطبيعية[١] ، ولعل أوضح مثال على ذلك نلمسه فى ظاهرة الطاقة الكهربائية، فنحن جميعًا بقدر ما نعرف طرقاً شتى لاستخدامها فى التدفئة والعلاج والإنارة، وإدارة الآلات وتسيير القطارات والسيارات ونحوها، نكاد لا نعرف تمامًا ما هى الكهرباء، وقس على ذلك الضوء والحرارة[٢] ، وإذا كان ذلك هو الشأن مع هذه الظواهر الطبيعية، فأى غرابة أن نقيس على ذلك ونحذو ذات الحذو بالنسبة لظاهرة من الظواهر الاجتماعية والنفسية، كظاهرة القيادة الإدارية، خاصة وأننا سبق أن أشرنا إلى أن كنه وحقيقة هذه الظواهر ليس فى مكنة الإنسان بوسائله وأدواته الحسية المتاحة الوقوف على حقيقتها وسبر اغوارها بطريق مباشر، بل إن القياس غير المباشر لهذه الظواهر إن هو إلا مجرد احتمالات وافتراضات ظنية، قد تصدق وقد لا تصدق[٣] وعلى ذلك فماذا يجدى الفكر الإنسانى فى أن يتعرف على حقيقة ظاهرة كظاهرة القيادة الإدارية لا يستطيع أن يتحقق من حقيقة حقيقتها؟ لا شىء، فإنها سوف تكون بالنسبة له مجرد معرفة، وسوف يظل متطلعًا إلى برهان أقوى يتحقق به من صدق ما يقال له، فاليقين كما نعلم درجات، فالإنسان إذا علم علماً يقينًا، قاده شغفه وتشوقه للحقيقة لأن يرنو ويتطلع للدرجة الأعلى فى اليقين، وهى عين اليقين، فإذا بلغها تطلع لأعلى درجات اليقين، وهى حق اليقين، ونحن نعلم انه فى مجال الوقوف على حقيقة الظواهر المادية يمكن التدرج والوصول لأعلى درجات اليقين وهى حق اليقين، أما فى مجال العلوم والظواهر الاجتماعية والنفسية – فى حدود قدراتنا ووسائلنا المتاحة – فقصارى جهدنا أن نبلغ درجة علم اليقين.

وعلى ذلك فإذا قعدت بنا قدراتنا ووسائلنا المتاحة عن بلوغ هذه الدرجة من اليقين بالنسبة للوقوف على كنه حقيقة ظاهرة من الظواهر الاجتماعية والنفسية، فلا ينبغى أن يشكل ذلك عائقًا مثبطًا لنا، بل يجب التغاضى عن هذا القصور وتجاوزه، والانطلاق نحو البحث عن العوامل والمتغيرات التى يمكن عن طريقها توجيه هذه الظاهرة وتسخيرها لما فيه خير الإنسان وتقدمه، واللجوء فى ذلك إلى كتاب الله وسنة رسوله نستمد منهما العون والهداية، على بلوغ تلك الغاية.

(١) وحيد الدين خان، الاسلام يتحدى م، دخل علمى إلى الايمان، ترجمة ظفر الاسلام خان، مراجعة د. عبد الصبور شاهين، القاهرة المختار الاسلامى، ١٩٧٧، ص ٦١.

(٢) د. محمد جمال الدين الفندى، من الآيات الكونية فى القرآن الكريم، القاهرة المجلس الأعلى للشئون الاسلامية، ١٩٦١ ص ١٣

(3) Kerlinger, F. N. , op. cit., PP. 417 - 418.

وعلى ذلك فالأولى بالفكر الإدارى المعاصر ألا يجهد نفسه فى محاولة التعرف على كنه حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية، وأن يكرس طاقاته وقدراته للعمل على حسن تطبيق تلك المقومات والشروط القيادية التى أمكننا استخلاصها عن طريق التحاكم إلى كتاب الله وسنة رسول الله، أما تكريس الجهود فيما لا طائل من ورائه فليس من الحكمة فى شيء، وليحذو فى ذلك حذو علماء العلوم والظواهر الطبيعية الذين لم ينشغلوا بقصورهم عن معرفة كنه بعض الظواهر ولم يصرفهم هذا القصور ولم يحل بينهم وبين العمل على الاستفادة من هذه الظواهر، وقد ضربنا المثل بالطاقة الكهربائية كمثل واضح ملموس لنا جميعًا.

وإن كنا نجد لزامًا علينا أن ننبه ونحذر أنه إذا كانت كثير من الظواهر الاجتماعية والنفسية تقع فى نطاق المجالات المسموح فيها للإنسان بإعمال عقله وفكره مع الالتزام والاسترشاد بالقواعد والأصول العامة التى جاءت بها الشريعة الإسلامية - إلا أن هناك محظوراً قد يخشى من وقوع البعض فيه جهلاً أو غروراً، وهذا المحظور يتعلق بالبحث عن حقيقة الروح، فهذه الظاهرة هى من عداد «الدوائر المغلقة»، وهى الدوائر التى استأثر بها علم الله عز وجل، واختص ذاته بها لأنها أكبر من عقل الإنسان[1] فهذه من الأمور المحظور على الإنسان الخوض فيها، والتى فيها يقول الحق سبحانه لرسوله الكريم: **﴿ويسألونك عن الروح، قل الروح من أمر ربى وما أوتيتم من العلم إلا قليلا﴾** (١٧/ ٨٥)

وبعد فلقد كانت هذه الوقفة، وهذا التحليل ضرورياً من أجل توضيح مكانة النظرية والتنظير فى الإسلام، ومن ثم توضيح الأسباب وراء قعودنا عن محاولة استكشاف هذه النظرية الإسلامية المتمناة.

---

(١) توفيق محمد سبع (الشيخ)، مرجع سابق، ص ٢٧٥

الباب الرابع

تقويم القيادة الإدارية المعاصرة وعناصرها القيادية
على ضوء العناصر القيادية الإسلامية

المقدمة :

سبق أن أشرنا خلال الفصل الثانى إلى مواقف الفكر الإدارى المعاصر من المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها فى القائد الادارى الرشيد، وتناولنا فى هذا الصدد تلك المقومات والعناصر القيادية، التى أنتهت إليها الدراسات التى أجريت خلال الفترة الماضية والتى استخدمت المنهج العلمى والتى قام بحصرها Stogdill والتى سبق أن أشرنا إليها خلال الفصل الثانى، وقد تبين لنا من تحليل تلك الدراسات مدى الاختلاف والتباين فى المواقف تجاه هذه المقومات والعناصر القيادية، وكيف أن هذه الدراسات قد انقسمت على نفسها تجاه عديد من المقومات والعناصر القيادية، بل وصل هذا الانقسام والاختلاف والتباين إلى حد التناقض فى المواقف إزاء عدد من هذه المقومات والعناصر، وكيف أصبح من الصعب على الانسان - المنصف لنفسه والحقيقة أن يقف على حقيقة المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد من خلال التحاكم إلى الفكر الإدارى المعاصر ودراساته، فكل هذه الدراسات والأبحاث المختلفة والمتباينة تدعى كل منها صواب نتائجها وسلامة ودقة مناهجها فى البحث والقياس(١) .

وعليه فقد غدت هناك ضرورة للوقوف على جهة موثوق بها، نستطيع من خلال التحاكم إليها الوقوف على المقومات والشروط القيادية الحقيقية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد، ومن ثم التعرف على مدى الخطأ والصواب فى تلك النتائج التى أسفرت عنها دراسات الفكر الإدارى المعاصر. وانطلاقًا من هذه الحاجة وعلى ضوء ما أسفرت عنه مناقشتنا للشروط العلمية لمناهج البحث والقياس العلمى، وخاصة بعد ما تبين لنا أن الضرورات العلمية - فضلاً عن الضرورات الإيمانية توجب علينا ضرورة التحاكم إلى منهج الخالق سبحانه وتعالى، انطلاقا مما سبق كان تحاكمنا إلى الشريعة الإسلامية (كتاب الله وسنة رسوله)، والآن وبعد أن انتهى بنا هذا التحاكم إلى استخلاص تلك المقومات والشروط القيادية الإسلامية، فقد بات فى الإمكان الآن تقويم ذلك الاختلاف والتباين فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه المقومات والعناصر القيادية التى أسفرت عنها دراساته والتعرف على جوانب الخطأ والصواب فى تلك المقومات والعناصر الوضعية، استرشاداً واستضاءة بهذه المقومات والشروط القيادية الإسلامية - المعيارية - وهذا ما سوف نتناوله خلال هذا الفصل.

وسوف نلتزم فى تقويمنا لدراسات الفكر الإدارى المعاصر وما أسفرت عنه من نتائج بالإطار التالى:

---

(١) انظر الفصل الثالث والرابع من الرسالة.

(أ) إذا ما أسفر التحاكم عن وجود تعارض بين العنصر الوضعى[1] ، وبين أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، فإن هذا يعنى:

(١) استبعاد هذا العنصر كمقوم قيادى.

(٢) أن توافر هذا العنصر قد يعوق أهلية الفرد للقيادة[2] .

(٣) عدم صحة نتائج الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

(ب) إذا ما أسفر التحاكم عن وجود تطابق بين العنصر الوضعى وبين أى من المقومات والشروط القيادية الاسلامية، فإن هذا يعنى:

(١) التثبت من هذا العنصر كمقوم قيادى.

(٢) صحة نتائج الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

(جـ) إذا ما أسفر التحاكم عن وجود تكامل أو تداخل بين العنصر الوضعى وبين أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، فإن الأمر هنا يختلف من حالة إلى أخرى طبقًا لما يلى: –

الحالة الأولى : إذا ما أسفر التحاكم عن وجود تكامل متبادل بين العنصر الوضعى وعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، بمعنى أن هذا العنصر تثريه وتنميه عدد من هذه المقومات والشروط، وفى ذات الوقت فإن هذا العنصر يثرى وينمى عدداً آخر من هذه المقومات والشروط، فإذا وجد مثل هذا التكامل فإنه يعنى:

(١) ان هذا العنصر لا يعد أحد المقومات القيادية الأساسية، وإنما هو عنصر تابع[3] – غير مستقل – نشأ نتيجة لتوافر عدد من المقومات والاشتراطات القيادية.

(٢) صحة نتائج الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر وبين القيادة، فكما أن توافر هذا العنصر إنما كان نتيجة لتوافر المقومات والشروط القيادية التى أفرزته، فكذلك ارتباطه بالقيادة، إن هو فى الحقيقة إلا انعكاس لارتباط تلك المقومات والشروط القيادية بالقيادة.

(٣) أن هذا يشير فى الحقيقة إلى وجود تكامل بين الشروط والمقومات القيادية الإسلامية، حيث يثرى بعضها البعض الآخر.

---

(١) العنصر الوضعى هو تعبير مختصر ويعنى أى مقوم أو عنصر من تلك المقومات والعناصر القيادية التى أسفرت عنها دراسات الفكر الإدارى المعاصر.

(٢) وذلك طبقًا لمدى حدة التعارض بين هذا العنصر وبين المقومات والاشتراطات القيادية الإسلامية

(٣) عنصر متغير طارىء، ويمكن اعتباره عنصر متداخل – فرعى

الحالة الثانية : إذا ما أسفر التحاكم عن أن العنصر الوضعى يثريه وينميه عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، فإن هذا يعنى:

(١) ان هذا العنصر لا يعد أحد المقومات القيادية الأساسية، وإنما هو عنصر تابع – غير مستقل – يعد بمثابة نتيجة لتوافر تلك المقومات والشروط القيادية الأساسية التى أفرزته.

(٢) صحة نتائج الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

الحالة الثالثة : إذا ما أسفر التحاكم عن أن العنصر الوضعى هو الذى يثرى وينمى أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، فإن هذا يعنى :

(١) أن هذا العنصر يعد أحد المقومات القيادية.

(٢) صحة نتائج الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

ولسوف يكون تناولنا وتقويمنا لتلك العناصر الوضعية طبقًا للتقسيم التالى :

أولاً : تقويم العناصر الوضعية المشتركة – التى أجمعت عليها كل من دراسات الفترة الأولى (١٩٠٤ – ١٩٤٧) ودراسات الفترة الثانية (١٩٤٨ – ١٩٧٠) والبالغ عددها ٢٦ عنصراً، والسابق الإشارة إليها بالفصل الثانى.

ثانيًا : تقويم العناصر الوضعية التى انفردت بها دراسات الفترة الأولى (١٩٠٤ – ١٩٤٧) والبالغ عددها ٦ عناصر، والسابق الإشارة إليها بالفصل الثانى أيضا.

ثالثًا : تقويم العناصر الوضعية التى انفردت بها دراسات الفترة الثانية (١٩٤٨ – ١٩٧٠) والبالغ عددها ١١ عنصراً، والسابق الإشارة إليها بالفصل الثانى كذلك.

وسوف نتطرق خلال تقويمنا لموقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر لنتائج بعض الدراسات التى تضمنها تحليل Stogdill التفصيلى لنتائج دراسات الفترة الأولى(١)، والتى لم يتضمنها بيانه الإحصائى المقارن عن النتائج الإجمالية لدراسات كل من الفترتين موضع البحث(٢) . ويجدر بنا كذلك أن ننبه إلى أن اقتصارنا على بيان اختلافات دراسات الفترة الأولى تجاه هذه العناصر لا يعنى أن دراسات الفترة الثانية لم تشهد مثل هذه الاختلافات والتباين فى المواقف تجاه العناصر التى تناولتها، ولكن

(1) Stogdill, R, M., op. cit., pp. 39 - 63.
(2) Ibid., pp. 74 - 75.

السبب في هذا راجع إلى أن البيانات المتاحة عن عديد من دراسات هذه الفترة الأخيرة قد اقتصرت على ذكر النتائج الإيجابية وأغفلت ذكر النتائج الأخرى(١)

ويجدر بنا الإشارة إلى أن الفصل الثاني من الرسالة سوف يكون هو المصدر الأساسي لأى بيانات واردة هنا عن العناصر الوضعية، وأن كلاً من الفصول. الخامس، والسادس، والسابع سوف يكون المصدر الأساسي لأى بيانات واردة هنا فيما يتعلق بالمقومات والشروط القيادية الإسلامية.

وأخيراً فسوف نتبع هذا التقويم للعناصر القيادية الوضعية، بتقويم نظريات القيادة الوضعية المعاصرة على ضوء ما انتهينا إليه من مقومات وشروط قيادية إسلامية وسوف نخصص لذلك الفصل التاسع.

---

(3) Ibid., p. 73

الفصل الثامن

تقويم العناصر القيادية الوضعية المعاصرة
على ضوء العناصر القيادية الإسلامية

الفصل الثامن
تقويم العناصر القيادية الوضعية المعاصرة
على ضوء العناصر القيادية الإسلامية

أولاً : تقويم العناصر القيادية الوضعية التي أشارت إليها دراسات الفكر الإداري المعاصر عبر الفترة الممتدة من ١٩٠٤ - ١٩٧٠[١] :

العنصر رقم ١ : القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية:

إن موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر تتسم بالوضوح النسبى تجاه هذا العنصر كمقوم قيادى، حيث أسفرت نتائج ٤٩ دراسة عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة، وذلك من بين إجمالى دراسات الفترتين موضع البحث والبالغ عددها ٢٨٧ دراسة، ولعلنا نلاحظ أن عدد الدراسات التى اجتمعت على هذا العنصر كمقوم قيادى- والبالغ نسبتها ١٧٪ من إجمالى الدراسات- تمثل أعلى نسبة حصل عليها عنصر من العناصر الوضعية.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادى- يتضح لنا أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أى منها، وإن كان هناك نوع «ما من التكامل المتبادل بينه وبين عدد من هذه المقومات والشروط، ومن ذلك:

(أ) أن توافر كل من مقوم الانتماء والعلم والخلق الحسن والفصاحة والبيان والرحمة والموضوعية وشرط الإعداد، كل منها يسهم فى إثراء وتنمية قدرة القائد على تكوين العلاقات الاجتماعية والتفاعل الناجح مع أفراد جماعته، ففيما يتعلق بمقوم الانتماء على سبيل المثال يمكن أن نبين أن القائد كان أكثر انتماء إلى جماعته وكان أكثر قدرة على تفهم طبيعة العلاقات والعادات والتقاليد والقيم الاجتماعية السائدة بينهم، كلما كان أكثر قدرة على بناء وتكوين علاقات اجتماعية طيبة بينه وبينهم، كما أن إحساس أفراد الجماعة بانتماء القائد إليهم يساعد من ناحية أخرى على نمو وإذكاء العلاقات الاجتماعية بينهم وبين مثل هذا القائد، كما أن القائد كلما كان أكثر علمًا وخبرة كان أكثر قدرة على تفهم طبيعة وأهمية ومتطلبات تكوين وبناء العلاقات الاجتماعية الطيبة بينه وبين أفراد جماعته، ومما لا شك فيه أن القائد الذى تعوزه القدرة على التعبير عن أفكاره ومشاعره، وكذلك

---

(١) البيانات الاساسية المتعلقة بدراسات الفكر الادارى المعاصر مصدرها الفصل الثانى، والبيانات الأساسية المتعلقة بالمقومات والاشتراطات القيادية الاسلامية مصدرها الفصل السابع والثامن

القائد الفظ الغليظ الذى يفتقد الرحمة، وكذلك القائد الذى يعوزه الإعداد والتدريب الجيد على هذا المجال، وكذلك القائد المنحاز فى سلوكه وقراراته الذى تعوزه الموضوعية والحيدة، لا شك أن مثل هذا القائد بافتقاده هذه المقومات والشروط سيفتقد إلى حد كبير القدرة على بناء وتكوين علاقات اجتماعية طيبة بينه وبين مرءوسيه.

(ب) كما يمكن أن نلاحظ أن توافر هذا العنصر يسهم من ناحية أخرى فى إثراء وتنمية كل من مقوم التعليم، والشورى والتوكل، فالقائد كلما كان أكثر قدرة على بناء وتكوين علاقات اجتماعية طيبة مع مرءوسيه كان أكثر قدرة على استشارتهم، وتعليمهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم، ولاشك أيضا أن مثل هذا القائد سوف يكون أكثر قدرة على بناء علاقات اجتماعية طيبة مع قائده الأعلى، ولا شك أن ذلك سوف ييسر له الحصول على عون ومساندة قائده الأعلى له عندما يلجأ إليه طالبًا عونه ومؤازرته.

ومن ثم فإنه على ضوء هذا التحاكم يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض مع أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، كما أنه لا يتطابق مع أى منها، ولكنه يتبادل التكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط، وطبقًا للإطار التقويمى السابق التنويه عنه فى مستهل هذا الفصل، فإن هذا التكامل المتبادل يعنى:

(أ) أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية الفرعية النابعة والتابعة لتلك المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (٤٩ دراسة).

العنصر رقم ٢ : الثقة فى النفس :

إن موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر تتسم بالوضوح النسبى تجاه هذا العنصر كمقوم قيادى، حيث أسفرت نتائج ٤٥ دراسة عن وجود ارتباط إيجابى بين القيادة وهذا العنصر، وتمثل هذه الدراسات ١٥,٧٪ من إجمالى الدراسات موضوع البحث (٢٨٧ دراسة).

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادى، يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أى من هذه المقومات والاشتراطات، ولكنه يتبادل التكامل مع عدد منها، ومن ذلك : -

(أ) أن توافر كل من مقوم الإيمان والرجولة والعلم والانتماء والفصاحة والبيان، وتوافر كل من شروط الاصطفاء والإعداد والمنهجية والتأييد يسهم إلى حد كبير

فى إثراء وتدعيم وتقوية ثقة القائد فى نفسه، وذلك بخلاف القائد الذى يعوزه الإيمان بالرسالة والأهداف المكلف بها، والذى يعوزه العلم والمعرفة والخبرة الكافية بمجال عمله، والذى يفتقد الانتماء لأفراد جماعته، والذى يعوزه القدرة على التعبير عن أفكاره ومشاعره، وكذلك القائد الذى يفتقد اصطفاء وتذكية وتأييد ومساندة قائده الأعلى له والذى يعوزه اكتمال نمو العقلى والبدنى، كل هذه المقومات والشروط إن افتقدها القائد فانى له بتلك الثقة، وكيف يمكن أن تتأتى له؟.

(ب) أن توافر عنصر الثقة فى النفس يسهم من ناحية أخرى فى إثراء وتنمية كل من مقوم الاجتهاد والعزيمة، والتعليم، فالقائد الواثق فى نفسه وقدراته ورسالته وأهدافه ومنهجه الواثق فى رؤسائه، مثل هذه الثقة إذا توافرت تجعل القائد أكثر عزمًا وإصرارًا، وتجعله أكثر إقداما على الاجتهاد، وإعمال رأيه وفكره كلما توافرت الدواعى لتلك، كما تجعله أكثر حرصًا وإقدامًا على تعليم وتدريب مرءوسيه.

وعلى ضوء هذا التحاكم الذى تبين منه أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، ولكنه يتبادل التكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط، نستطيع أن نتثبت من الآتى: –

(أ) ان هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية الفرعية النابعة والتابعة لتلك المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (٤٥ دراسة).

العنصر رقم ٣ : الذكاء:

إن موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادى يتسم بالتباين إلى حد ما، حيث أسفرت هذه الدراسات عن النتائج التالية :

(أ) ٤٨ دراسة (١٦,٧٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابى بين القيادة وبين تميز القائد بالذكاء عن تابعيه .

(ب) ٥ دراسات (١,٧٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن هذا العنصر ليس عنصراً مميزاً للقادة عن التابعين،،حيث إنه لا توجد اختلافات مميزة بينهم.

(جـ) ٥ دراسات (١,٧٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبى بين القيادة وتميز القادة بالذكاء عن تابعيهم، وأن المرءوسين ينفرون من القادة ذى الذكاء الحاد.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية- بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادى- يتبين لنا أنه لا يتعارض ولا يتطابق مع أى من هذه المقومات والشروط، ولكنه يتبادل التكامل مع عدد منها، ومن ذلك:

(أ) أن توافر مقوم الرجولة يتكفل بإثراء واكتمال هذا العنصر، وذلك من منطلق فهمنا للرجولة على أن تلك المرحلة التى تبدأ ببلوغ الذكر مرحلة الاحتلام وينتهى مع بدء مرحلة الشيخوخة والكهولة، وتتميز هذه المرحلة بنماء واكتمال النمو العقلى والبدنى، ويبلغ هذا النمو أوج اكتماله ببلوغ الإنسان سن الأربعين(١)، ومما لا شك فيه أن الإنسان فى كل من مرحلة الطفولة ومرحلة الكهولة والشيخوخة تكون قدراته الجسمية والعقلية أقل منها إبان مرحلة الرجولة، وصدق الحق سبحانه خير الحاكمين إذ يقول فى حق خلق الإنسان:

«الله الذى خلقكم من ضعف، ثم جعل من بعد ضعف قوة، ثم جعل من بعد قوة ضعفا وشيبة» (٣٠/ ٥٤).

وصدق أصدق القائلين سبحانه إذ يقول فى حق خلق الإنسان أيضاً:

«ثم نخرجكم طفلاً، ثم لتبلغوا أشدكم(٢)، ومنكم من يتوفي، ومنكم من يرد إلى أرذل العمر لكيلا يعلم من بعد علم شيئاً» (٢٢/٥).

وبالاسترشاد بهذه النصوص يتبين لنا صدق ما سبق أن أشرنا إليه من أن الرجولة وهى تلك المرحلة الوسط التى تلى الطفولة وتسبق الشيبة والكهولة، تتميز بأنها مرحلة اكتمال نمو القوة الجسمانية واكتمال النمو العقلى كذلك، ومن ثم يتأكد لنا أن الرجولة تثرى عنصر الذكاء فى الإنسان.

كما أن توافر مقوم الإنتماء يمكن أن يسهم فى إثراء هذا الوجه من أوجه الذكاء الذى تعارف على تسميته بالذكاء الاجتماعى، وكذلك توافر شرط الاعداد يمكن

---

(١) حيث يرى عديد من الفقهاء أن سن الأربعين هى سن اكتمال النمو العقلى والجسمى، بل ويضيف البعض اكتمال النمو النفسى أيضا، كما يتوافق هذا مع نتائج بعض الدراسات النفسية والتربوية، انظر:
- تفسير ابن كثير، مرجع سابق، جـ ٤، ص ١٥٧.
- زاد المعاد فى هدى خير العباد لابن القيم، مرجع سابق، جـ ١، ص ١٩.
- سبل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالحى الشامى مرجع سابق، جـ ٢، ص٣٠٥.
- د. فؤاد البهى السيد، الأسس النفسية للنمو، مرجع سابق، ص ٢٨- ٢٩١.

(٢) «لتبلغوا أشدكم»: أى . لتبلغوا كمال قوتكم وعقلكم، انظر:
- حسنين محمد مخلوف (الشيخ)، مرجع سابق، ص ٢٠٤.
- مصحف الشروق المفسر الميسر (مختصر تفسير الطبرى)، مرجع سابق، ٣٧٢.
- تفسير ابن كثير، مرجع سابق، جـ ٤، ص ١٥٧

أن يسهم فى إثراء الشق المكتسب -غير الوراثى- من الذكاء، ويمنعنا من الافاضة والاسهاب فى هذا الخصوص أن هناك اختلافًا وتباينًا فى آراء ومواقف الباحثين والعلماء تجاه طبيعة وحقيقة الذكاء وقد أشار إلى هذه المظاهر أحد الباحثين عندما أوضح أن الاتفاق حول مفهوم أو تعريف واضح محدد لطبيعة وماهية الذكاء مازال متعسرا حتى اليوم(1)، وحسبنا فى هذا الصدد أن نشير إلى الذكاء باعتباره يشتمل على القدرة على الحكم والربط والتبرير، والقدرة على فهم وتناول الأفكار والمعانى والمفاهيم، والقدرة على إدراك المواقف، والقدرة على التحليل والتركيب(2).

(ب) ولاشك أن توافر عنصر الذكاء -فى إطار المفهوم العام السابق الإشارة إليه- يسهم بصفة أساسية فى إثراء كل من مقوم الاجتهاد ومقوم العلم.

ويجدر بنا أن نشير إلى أن توافر الذكاء فى القائد شىء ووجوب تميز القائد بالذكاء عن مرءوسيه شىء آخر، فالمطلوب هنا واسترشاداً بمقوم الانتماء أن يكون ذكاء القائد عاديًا فى مستوى ذكاء مرءوسيه، فليس من المعقول إذًا أن يكون القائد متخلفًا فى ذكائه عن مرءوسيه وليس لزاما كذلك أن يكون متميزاً عنهم بحدة الذكاء، بل إن مثل هذا التميز الحاد فى الذكاء- دون المرءوسين- قد يكون غير مستحب خاصة عندما يسىء مثل هذا القائد توظيف ذكاءه فيوجهه لخدمة مآربه واهدافه الخاصة، ويزداد الأمر سوءًا عندما يستعلى بذكائه الحاد هذا على مرءوسيه، أما إذا تحاشى القائد مثل هذه الأمور وعمل على تسخير ذكائه وتوجيهه لخدمة الجماعة وتوظيفه فى تحقيق أهدافه وأهداف مرءوسيه، فإن مثل هذا التميز قد يكون أمراً مستحبا فى هذه الحالة، ومما يجدر الإشارة إليه فى هذا الصدد، أن نتائج إحدى دراسات الفكر الإدارى المعاصر قد انتهت إلى أن المرءوسين يفضلون القائد ذو الذكاء العادى، ونص العبارة هو(3).

"The crowd seems to desire to be led by the average person"

كما انتهت نتائج دراسة أخرى إلى أن هناك اتجاه لاختيار القادة من بين الذين يزيد ذكاؤهم زيادة طفيفة عن المستوى المتوسط لذكاء مرؤسيهم، نص العبارة يقول(4):

"There is a tendency to select leaders with scares slightly above the average of their respective groups".

---

(1)Ghiselle, Edwin, E., Explorations in Managerial Talent, California: Good-Year Publishing Company, Inc., 1971, P. 44

(2)Ibid., p. 45.

(3) Stogdill, R. M., op. cit., p. 45

(4) op. cit .

ولا شك أن هذه النتائج تتوافق إلى حد ما مع ماسبق أن أشرنا إليه فى هذا الصدد.

وعلى ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، والذى تبين منه أن هذا العنصر لا يتعارض بصفة أساسية ولا يتطابق مع أى من هذه المقومات والشروط، وإنما يتبادل التكامل مع عدد منها وعلى ضوء هذا التوضيح السابق لمفهوم وحدود هذا التكامل، فأننا نستطيع أن نتثبت من الأمور التالية:

(أ) إن هذا العنصر.. يعد أحد العناصر القيادية الفرعية النابعة والتابعة لتلك المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(ب) صحة نتائج الدراسات الخمس التى أسفرت عن عدم وجود اختلافات بين القادة والتابعين فى ما يتعلق بهذا العنصر.

أما بالنسبة لنتائج بقية الدراسات فنستطيع أن نتبين الآتى:

بالنسبة لنتائج تلك الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين التميز بالذكاء -عن التابعين- والقيادة (٤٨ دراسة)، فإنه يمكن اعتبار هذه النتيجة مقبولة إذا افترضنا أن هؤلاء القادة كانوا ممن يحسنون توظيف ذكائهم المتميز لما فيه صالحهم وصالح مرءوسيهم، وإنهم كانوا حريصين على أن يجعلوا من ذكائهم الحاد هذا أداة لتعميق انتمائهم لمرءوسيهم، لا أداة للاستعلاء عليهم ولتقويض دعائم هذا الانتماء.

– بالنسبة لنتائج الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط سلبى بين الذكاء المتميز والقيادة (٥ دراسات)، فإنه يمكن كذلك اعتبار هذه النتيجة مقبولة أيضا، إذا ما افترضنا أن هؤلاء القادة كانوا بخلاف القادة السابقين، أى أنهم كانوا ممن لا يحسنون توظيف ذكائهم المتميز التوظيف الصحيح، وأنهم اتخذوا منه أداة للاستعلاء على مرءوسيهم الأقل منهم ذكاء، ومن ثم فقد أسهم هذا التميز فى تقويض دعائم انتمائهم لمرءوسيهم.

ولا شك أن هذا الموقف من نتائج هذه الدراسات المتناقضة السلبية والايجابية المشار إليها بعاليه، وعدم تمكننا من الجزم بصحة أو عدم صحة أى منها، يعود إلى أن تميز القائد بالذكاء الحاد على مرءوسيه، ليس فى حد ذاته من الأمور المحمودة له أو من الأمور المذمومة فيه، ولكن العبرة بحسن توجيهه وتوظيفه لهذا الذكاء، أو سوء توظيفه وتوجيهه له، ولعل هذا يتوافق مع قول القائل.

ليس الغبى بسيد فى قومه ولكن سيد قومه المتغابى

العنصر رقم ٤ : الرغبة فى الاستعلاء والتسيد على الآخرين:

إن موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادى يتماثل مع موقفها السابق من عنصر الذكاء، حيث يتسم بالتباين حيث أسفرت هذه الدراسات عن النتائج التالية:

(أ) ٤٢ دراسة (١٤,٦٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابى بين هذا العنصر والقيادة.

(ب) ٤ دراسات (١,٤٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبى بين هذا العنصر والقيادة.

(جـ) ٢ دراستين (٠,٧٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن عدم وجود أى ارتباط بين هذا العنصر والقيادة.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية- بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادى- يتبين لنا وجود تعارض بينه وبين عدد من هذه المقومات والشروط، ومن ذلك وجود تعارض بينه وبين كل من:

- شرط الاصطفاء: فرغبة الفرد فى العلو والتسيد على الآخرين تدل دلالة قوية على تزكية هذا الفرد لنفسه وعلى حرصه الشديد على رئاسة الآخرين، ولاشك أن هذا يتعارض مع شرط الاصطفاء الذى يجعل من تزكية المرء لنفسه أحد العوامل التى تجعله غير أهل للقيادة. بل إن مثل هذه التزكية من الأمور المنهى عنها فى الإسلام سواء بالنسبة للقيادة أو غيرها من الأمور، وصدق الحق سبحانه إذ يقول فى حق هؤلاء: **«ألم تر إلى الذين يزكون أنفسهم»** (٤/ ٤٩)، ومن هنا فقد نهى الحق سبحانه عباده المؤمنين عن هذا، فيقول عز من قائل: **«فلا تزكوا أنفسكم»** (٥٣/٣٢).

ولعل هذا التعارض هو التعارض الأساسى بين هذا العنصر والمقومات والشروط القيادية الإسلامية.

- مقوم الانتماء: فاستعلاء القائد بنفسه وحرصه على تأكيد وإبراز تسيده على الآخرين تضعف بلا شك وتقوض من دعائم انتمائه إلى مرءوسيه.

هذا فضلاً عن أن مثل هذا العنصر يؤثر تأثيراً سلبياً على كل من مقوم الشورى ومقوم التوكل، فالفرد الذى يستهويه التسيد على الآخرين وحب الاستعلاء عليهم لا شك أنه سيأنف من الإقدام على استشارة مرءوسيه، وكذلك فإن غروره وتعاليه هذا سيجعله يحجم عن التوكل على قائده الأعلى ويأبى اللجوء إليه وطلب المساندة والعون عند توافر الدواعى والأسباب التى توجب مثل هذا التوكل.

ومن جماع ما سبق وعلى ضوء التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا وجود تعارض بين هذا العنصر وبين عدد من هذه المقومات والشروط، وخصوصاً شرط الاصطفاء، ولا شك أن هذا يعنى:

(أ) استبعاد هذا العنصر من عداد المقومات القيادية.

(ب) إن توافر هذا العنصر فى أحد الأفراد يعوق أهليته للقيادة.

(جـ) عدم صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (٤٢ دراسة)، وكذلك عدم صحة نتائج تلك الدراسات التى اسفرت عن عدم وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة (دراستين).

(د) صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط سلبى بين هذا العنصر والقيادة (٤ دراسات).

وقد يكون صحيحا ما يقوله البعض من أن هناك ميلاً وهوى لدى كثير من الأفراد يدفعهم للحرص على التسيد على الآخرين، خصوصاً فى عصر طغت فيه الأثرة والأنانية والمادية والنفعية، وصارت فيه المناصب القيادية تطلب، بل ويتقاتل عليها لا لشيء إلا للانتفاع من ورائها، نعم قد يكون هذا صحيحا، ولكننا نرى أن هذا لا يقدح ولا ينال من وجوب توافر الاصطفاء كأحد الشروط القيادية الأساسية، وأن تزكية المرء لنفسه وحرصه الشديد على المنصب القيادى لا يحسب له، وإنما يحسب عليه، وذلك على ضوء توافر الأسانيد والنصوص القرآنية والأحاديث النبوية، وما دام قد توافرت فلا يقدح أى واقع بالغًا ما بلغ فى وجوب الأخذ بالأحكام والقواعد المستمدة من هذه النصوص، وعلى ذلك فهذا الحرص على القيادة الذى يرى البعض أنه صار واقعا، لا يلزمنا هنا، فالشريعة الإسلامية ما أنزلها الحق سبحانه إلا لتقويم المعوج من سلوك الإنسان والتسامى بأهوائه وشهواته، ومطامعه ورغباته، والسمو بواقعه مهما كان مراً وأليمًا، ولننظر- كم كان واقع الجزيرة العربية مراً أليمًا وقاتمًا ومظلمًا، وكيف صيرته الشريعة الغراء وكيف علت وسمت به، من ذل الشرك والنفاق إلى عز الوحدانية والتوحيد، ومن دنس البغى والبغاء إلى طهر العدل والعفة والنقاء، فالإسلام وشريعته يأبى تطويع أحكامه للرغبات والأهواء والشهوات، كما تفعل الشرائع الوضعية التى تجهد نفسها فى البحث عن رغبات وأهواء وشهوات الناس ثم تعمل على تقنينها استجداء لرضاء هؤلاء الناس.

كما أنه وإن كان كثيرٌ من الناس يستهويهم حب الرئاسة والرغبة فى التسيد، -كما يدعى البعض[1]- فمن المسلم به أن قليلاً من الناس هم الذين يصلحون لهذا الأمر

(1) James, Muriel, The O. K. Boss, California : Addisen - Wesley, 1975, p.2.

الخطير الجليل، وأن من أهم المقومات القيادية المميزة لهؤلاء القلة من القادة الراشدين هو عدم حرصهم على الرئاسة والتسيد على الآخرين، ويكفينا أن نشير إلى تلك القمة القيادية الشامخة: عمر بن الخطاب رضى الله عنه، وأولئك النفر من القادة العظام الذين رباهم الإسلام، وتعلموا من القرآن، واسترشدوا بسنة المصطفى عليه الصلاة والسلام[1].

عنصر رقم ٥: المركز الاجتماعي والاقتصادي:

إن موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادى يتسم بوجود اختلاف - وإن كان أقل حدة من العنصرين السابقين- حيث أسفرت هذه الدراسات عن النتائج التالية:

(أ) ٣٤ دراسة (٨ , ١١٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

(ب) ٢ دراستان (٧ , ٠٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن عدم وجود اختلاف بين القادة وغير القادة فيما يتعلق بهذا الصدد، حيث تبين منها أن المركز الاقتصادى والاجتماعى ليس عنصراً مميزاً بين القادة والتابعين.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتطابق ولا يتكامل مع أى من هذه المقومات والشروط، كما أنه لا يتعارض تعارضاً مباشراً مع أى منها كذلك، وإن كانت هناك احتمالات لوجود درجة ما من التعارض -قد تقل أو تزيد- بين هذا العنصر وعدد من هذه المقومات والشروط، ومن ذلك:

(أ) احتمال وجود تعارض بين هذا العنصر ومقوم الانتماء: فمما لا شك فيه أن انتماء القائد إلى ذات المركز الاجتماعى والاقتصادى الذى ينتمى إليه باقى أفراد الجماعة التى يقودها يقوى ويعمق من انتمائه إلى جماعته أكثر فأكثر، كما أنه مما مما لا شك فيه أنه كلما تباعدت الهوة بين المركز الاجتماعى والاقتصادى لهذا القائد وأفراد جماعته، أدى ذلك لإضعاف قوة الترابط والتلاحم، وأدى لظهور حواجز وعقبات تضعف من انتماء القائد، فإن مثل هذا التأثير السلبى يمكن أن يقل -أو يتلاشى- إذا عمل القائد على تجنب هذا التميز -الطبقى- واتجه مخلصاً لتأكيد وتعميق انتمائه لجماعته، كما أن مثل هذا التأثير السلبى ممكن أن يزيد ويتفاقم ضرره إن حرص هذا القائد على تأكيد وإبراز تميزه الاجتماعى والاقتصادى وراح يستعلى به على باقى أفراد جماعته.

---

(١) للوقوف على النصوص والشواهد أنظر: شرط الاصطفاء بالفصل السابع.

(ب) احتمال وجود تعارض بين هذا العنصر ومقوم الواقعية: حيث إن انتماء القائد إلى طبقة أو مستوى أعلى متميز اقتصادياً واجتماعياً عن باقى أفراد جماعته، قد لا ييسر للقائد الدراية الكافية والالمام العميق بتلك الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية التى تحكم وتوجه سلوك أفراد الجماعة المسئول عن قيادتها. ومن ثم يضعف ذلك من قدراته علي اتخاذ القرار الذى يتوافق مع القيم والعادات والتقاليد أو غيرها من العوامل الاجتماعية والاقتصادية الخاصة بأفراد هذه الجماعة، ومن ثم يضعف ذلك من قدرته على القيادة وتجعل قراراته وتصرفاته تجاه هؤلاء الأفراد لا تتسم بالواقعية.

وعلى ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وعلى ضوء احتمالات وجود تعارض بين هذا العنصر وعدد من هذه المقومات والشروط، فإننا نستطيع أن نتثبت من الأمور التالية:-

(أ) استبعاد هذا العنصر من عداد المقومات والشروط القيادية.

(ب) إن توافر هذا العنصر قد يعوق فاعلية القائد وقدرته على القيادة.

(جـ) عدم صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (٣٤ دراسة).

(د) صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت عن أن هذا العنصر ليس أحد العناصر المميزة للقادة عن غير القادة (دراستين).

وعلى ضوء هذا التحاكم فأن هذا التميز فى حد ذاته لا يحد من صلاحية صاحبه للقيادة بشرط أن ينتبه لمثالب مثل هذا التميز الذى قد يفصل بينه وبين باقى أفراد جماعته ويباعد فيما بينه وبينهم، وذلك بأن يعمل مثل هذا القائد على زيادة وتوثيق علاقاته بهؤلاء الأفراد والتعايش معهم وتفهم كافة الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بهم وأن يحسن التعامل مع هذه الاعتبارات والتكيف معها.

كما يجدر بنا أن نشير إلى ذلك الزعم الذى يظنه البعض من أن وجود مثل هذا التميز الاجتماعى والاقتصادى والعمل على إبرازه وتأكيده، يكسب القائد الهيبة فى نفوس باقى أفراد الجماعة، ومما لا شك فيه أن هذا زعم خاطىء، ولقد سبق أن بينا عند مناقشتنا للهيبة كمقوم إسلامى كيف تكتسب الهيبة الحقيقة، وإنها نتاج سلوك إيجابى رشيد متزن من قبل القائد، وإن ذلك التميز الاجتماعى والاقتصادى- موروثا كان أم مكتسباً - لا يعد فى حقيقة الأمر من العوامل التى تجعل للقائد هيبة حقيقية فى نفوس المرؤسين.

العنصر رقم ٦ : التعليم – الدراسة:

إن موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادى يتسم أيضا بوجود تباين، حيث أسفرت هذه الدراسات عن النتائج التالية:

(أ) ٣٦ دراسة (١٢,٥٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابى بين التفوق الدراسى خلال مراحل التعليم المختلفة والقيادة.

(ب) ٤ دراسات (١,٤٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن عدم وجود اختلافات بين القادة والتابعين فى هذا الصدد.

(جـ) ١ دراسة واحدة (٠,٣٥٪ من إجمالى الدراسات) اسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبى بين التفوق الدراسى وبين القادة.

أما بقية الدراسات (٢٤٦ دراسة) والتى تبلغ ٨٥,٧٪ من إجمالى الدراسات، فقد جاءت نتائجها خلواً من الاشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى، وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية – بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر– يتبين لنا أنه لايتعارض ولايتطابق مع أى منها.

ويجدر بنا فى هذا الصدد أن نشير إلى أن الإسلام قد عنى بالعلم، وحث عليه بل إن طلب العلم يكاد يكون فريضة على كل مسلم ومسلمة وقد سبق أن بينا أن العلم يعد أحد المقومات القيادية الإسلامية، ولاشك أن اكتساب العلم له مصادر وأساليب كثيرة، وقد يكون التعليم الدراسى من أهم وسائل وأساليب العلم فى العصر الحديث، وعلى ذلك فقد يكون التفوق الدراسى قرينة على ثراء علم ومعرفة الإنسان، وبالرغم من ذلك فإننا نرى أن العبرة باكتساب العلم والمعرفة، وليس بالتفوق الدراسى فى حد ذاته، كما أن هناك وسائل أخرى لاكتساب العلم واستمرارية التعلم قد تكون أجدى وأنفع من العملية التعليمية – المدرسية – وخصوصاً فيما يتعلق باكتساب المعارف والمعلومات التطبيقية والخبرات التخصصية.

وبناء على هذا التحاكم وهذا الإيضاح، فإننا نستطيع أن نتبين الآتى:

(أ) أن هذا العنصر لايعد أحد المقومات أو الشروط القيادية.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت نتائجها عن أن هذا العنصر لايعد عنصراً مميزاً للقادة من غير القادة (٤ دراسات).

(جـ) التحفظ إزاء نتائج بقية الدراسات، فليس كل تفوق دراسى مؤديا حتماً إلى نجاح صاحبه فى القيادة، فهو فى حد ذاته ليس عاملا مميزاً بين القادة وغير القادة، ولايعد قرينة على مدى علم الإنسان، ووفرة معارفه وعمق وثراء معلوماته

وخبراته، وقصارى ما يدل عليه هذا العنصر هو تميز هذا الشخص المتفوق دراسياً ببعض جوانب الذكاء والقدرات العقلية، ووفرة بعض المعارف والعلوم ابان فترة معينة - هى فترة المرحلة الدراسية - ولاشك أننا ندرك جميعًا أن التعلم عملية مستمرة ومتصلة، وأنها ليست رهناً بمرحلة سنية أو دراسية معينة، فقد يتسنى لإنسان لم يكن متفوقا إبان مرحلة الدراسة أن ينمى معلوماته ومعارفه وخبراته بعد انتهاء المرحلة الدراسية، فى ذات الوقت الذى لايتسنى ذلك لإنسان آخر كان من طليعة المتفوقين خلال مرحلة الدراسة الذين غالبا ما يقصر بهم جهدهم وطاقاتهم ويقعد بهم عن مواصلة مشوار التفوق خلال مرحلة ما بعد التخرج، ولعل هذا يوضح ما سبق أن أشرنا إليه من أن العبرة بمدى ثراء وعمق علم ومعرفة الإنسان الآن، وليست العبرة بمدى التفوق الدراسى لهذا الإنسان إبان فترة من فترات حياته، فترة الدراسة.

العنصر رقم ٧: الدافع على تحمل المسئولية:

إن موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر من ذلك العنصر كمقوم قيادى يتسم بالوضوح النسبي، حيث أسفرت نتائج ٢٩ دراسة (١٠,١٪ من إجمالى الدراسات) عن وجود ارتباط ايجابى بين هذا العنصر وبين القيادة، أما بقية الدراسات (٢٥٨ دراسة) والتى تبلغ نسبتها ٨٩,٩٪ من اجمالى الدراسات فقد جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادة الإسلامية - بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادى - يتبين لنا عدم وجود تعارض أو تطابق كامل بين هذا العنصر وأى من هذه المقومات والشروط القيادية الإسلامية ولكن يوجد تكامل متبادل بينهما ومن ذلك:

(أ) أن اكتمال كل من مقوم الإيمان والعلم والرجولة والانتماء وتوافر كل من اشتراط الاصطفاء والتأييد يثرى وينمى الدافع على تحمل المسئولية لدى القائد، فالقائد القوى الإيمان برسالة من الرسالات أو بهدف من الأهداف يتوافر لديه دافع أقوى من غيره على الإقدام على تحمل مسئولية تلك الرسالة أو ذاك الهدف الذى يؤمن به، وكذلك الإنسان البالغ الذى اكتمل له نموه العقلى والبدنى والنفسى يكون أكثر حرصاً - من غيره - على الاعتماد على تحمل مسئولياته وعدم النكوص عنها(١)، وكذلك القائد الذى تزود بالعلم والمعرفة والخبرة الوافية فى مجال عمله، فإن توافر

---

(١) وذلك على النقيض من سلوك الطفل الذى يتميز سلوكه بقدر كبير من الاعتمادية والإحجام عن تحمل المسئولية، وكذلك سلوك الإنسان فى مرحلة الشيخوخة، سبق أن تعرضنا لهذا الموضوع فى الفصل السابع مقوم الرجولة.

مثل هذا العلم والخبرة ويجعله أكثر ثقة فى نفسه يدفعه على الإقدام على تحمل مسئولية هذا العمل، كما أن انتماء الفرد إلى جماعة من الجماعات يجعله يستشعر المسئولية تجاه هذه الجماعة، ومن ثم فإن ذلك يشكل أحد العوامل التى تدفعه للإقدام على تحمل المسئولية، وكذلك القائد كلما استشعر أن قائده الأعلى قد اصطفاه وزكاه لهذا المنصب دون بقية أقرانه، وكذلك كلما توافر له التأييد والمساندة من قبل قائده الأعلى، لاشك أن توافر مثل هذا الاصطفاء والتأييد سوف يشكل كذلك دافعًا قويًا يجعل هذا القائد أكثر حرصًا وإقدامًا على تحمل مسئولياته.

(ب) كما أن توافر هذا العنصر يسهم إلى حد كبير فى إثراء كل من مقوم العزيمة ومقوم الاجتهاد ومقوم التعليم، فإن توافر الدافع القوى إلى تحمل المسئولية لدى القائد يجعله أكثر عزمًا وحرصًا وإصرارًا على تحقيق أهدافه ورسالته، كما أن توافر مثل هذا العنصر يجعل القائد لايحجم ولايتردد في أعمال رأيه والاجتهاد فى الأمر بفكره كلما توافرت الدواعي لذلك، كما أن توافر مثل هذا الدافع يجعل القائد أكثر حرصًا على تحمل مسئولياته قبل مرءوسيه فيقدم على تعليمهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

ومما سبق يتبين لنا أن هذا العنصر لايتعارض ولايتطابق مع أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وإنما يتبادل التكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط، ومن ذلك فإننا نستطيع أن نتبين:

(أ) أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية الفرعية التابعة والنابعة من توافر تلك المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (٢٩ دراسة).

العنصر رقم ٨: المشاركة الاجتماعية:

إن موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادى يتسم كذلك بالوضوح النسبى، حيث أسفرت نتائج ٢٩ دراسة (١٠,١٪ من إجمالى الدراسات) عن وجود ارتباط إيجابى بين عنصر المشاركة الاجتماعية والقيادة، أما بقية الدراسات (٢٥٨ دراسة) والتى تبلغ نسبتها ٨٩,٩٪ من اجمالى الدراسات فقد جاءت نتائجها خلوًا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم من المقومات القيادية.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أن هذا العنصر لايتعارض ولايتطابق مع أى من هذه المقومات والشروط، وإن كنا نستطيع تبين وجود نوع ما من التكامل المتبادل بينه وبين عدد من هذه المقومات والشروط، ومن ذلك:

(أ) أن توافر كل من مقوم الانتماء والإيمان والرحمة والشورى يثرى وينمى من قدرة القائد وحرصه على المشاركة الاجتماعية، فكلما كان القائد أكثر انتماء لمرءوسيه، وكلما كان أكثر ايمانًا وحرصًا على رسالته، وكلما تميز سلوكه بالرحمة وكلما تميز سلوكه بالرحمة، وكلما كان أكثر حرصًا على اتباع مبدأ الشورى فى قيادته وتوجيهه لمرءوسيه، فإن توافر هذه المقومات سوف يجعل القائد أكثر قدرة وحرصًا على المشاركة الاجتماعية لمرءوسيه.

(ب) كما أن توافر عنصر المشاركة الاجتماعية يثرى ويعمق من ناحية أخرى من انتماء القائد لأفراد جماعته، ويثرى كذلك مقوم الشورى.

وعلى ضوء ما أسفر عنه هذا التحاكم من أن هذا العنصر لايتعارض ولايتطابق مع أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وإن كنا نستطيع تبين وجود نوعا ما من التكامل المتبادل بينه وبين عدد من هذه المقومات والشروط، ومن ثم فإنه يمكن التثبت من الأمور التالية:

(أ) أن هذا العنصر لايعد أحد المقومات القيادية الأساسية، وإنما هو بمثابة عنصر تابع غير مستقل، يستمد نماءه وثراءه من عدد من المقومات القيادية الإسلامية.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (٢٩ دراسة).

العنصر رقم ٩ : النشاط والطاقة:

إن موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادى يتسم بالتباين النسبى، حيث أسفرت هذه الدراسات عن النتائج التالية:

(أ) ٢٩ دراسة (١٠,١٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

(ب) ٤ دراسات (١,٤٪ من إجمالى الدراسات) قد أسفرت نتائجها عن أن هذا العنصر ليس عاملاً مميزًا للقادة من غير القادة.

أما بقية الدراسات (٢٥٤ دراسة) والتى تبلغ نسبتها ٨٨,٥٪ من إجمالى الدراسات فقد جاءت نتائجها خلوا من الاشارة إلى هذا العنصر كمقوم من المقومات القيادية.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية– بغية تبين حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادى– يتضح لنا أن هذا العنصر لايتطابق ولايتعارض مع أى من هذه المقومات والشروط، ولكنه يتبادل التكامل مع عدد منها، ومن ذلك:

(أ) ان توافر كل من مقوم الرجولة والإيمان يثرى هذا العنصر، فاكتمال وتوافر مقوم الرجولة يدل على توافر القدرة واكتمالها، وتوافر مقوم الإيمان يدل على توافر الدافع على بذل قصارى الجهد والطاقة فى سبيل الغاية أو الرسالة التى يؤمن بها القائد، ولقد سبق أن أشرنا إلى أن مفهوم مقوم الرجولة يعني اكتمال نمو القوة الجسمانية والعقلية[1].

(ب) أن توافر هذا العنصر يسهم من ناحية أخرى فى إثراء وإنماء كل من مقوم العلم ومقوم التعليم، ومقوم الصبر ومقوم العزيمة، فاكتساب العلم وتحصيله يحتاج لتوافر قدر من الطاقة والقدرة الجسمانية والعقلية، وكذلك بذل هذا العلم وتوجيهه لتعليم وتدريب وتنمية كفاءة المرؤسين، وأيضا فإن الثبات والصبر فى مواجهة العقبات والتحديات، يحتاج لتوافر قدر من الطاقة والحيوية، وكذلك فإن افتقاد القائد للطاقة والنشاط ومعاناته من المتاعب الصحية، يجعله أقل عزما واصرارًا، وأقل قدرة على المثابرة والثبات فى مواجهة العقبات.

وفى هذا الصدد فإننا نود أن نشير إلى أن المقصود بهذا العنصر فى إطار هذا التكامل بينه وبين هذه المقومات الإسلامية، ليس هو توافر القوة الجسمانية الفائقة والقدرة على بذل الجهود الخارقة للعادة، ولكن المطلوب هو توافر سلامة الجسد واكتمال نموه، والقوى الجسمانية للقائد بحيث يتمكن من القيام بأعبائه ومهامه القيادية بكفاءة وفعالية، ويجدر بنا أن نشير فى هذا الصدد أيضا إلى قصة طالوت عليه السلام[2] ، وكيف أن الله زاده بسطة فى العلم والجسم، وقد يفهم من هذا أن هذا التفوق الجسمى الخارق كان مطلبًا قياديًا، ولكننا نرى أن تلك البسطة فى الجسم، ومثل هذا التميز الفائق لايعد ضرورة قيادية بصفة أساسية، وأنه يرتبط فى المقام الأول بطبيعة المهام الأخرى - غير القيادية - المسندة إلى القائد، والتى قد تستوجب أو لا تستوجب مثل هذا التميزالجسمى للقائد ومن قبيل تلك المهام القتالية التى كلف بها «طالوت» عليه السلام والتى كانت تستوجب مثل هذا التميز والبسطة في الجسم، فقد كان عليه السلام مقاتلا مكلفا بقتال قوم أشداء ذوى بأس، ومن ثم كان هذا التميز الجسمي يعد ضرورة قتالية فى المقام الأول، ولايعد ضرورة قيادية بصفة أساسية، وقد يحدث أن تكون المهام المكلف بها المرؤسون هى التى تستوجب مثل هذا التميز الجسمى، فى حين لايكلف القائد بمثل هذه المهام وتقتصر مهامه على القيام بواجب الإشراف والتوجيه والقيادة. ومن ذلك يتضح أن العبرة هنا هو بتوافر القدر المناسب من النشاط

---

(١) انظر فى هذا الصدد كل من
- الفصل السابع، مقوم الرجولة
- الفصل الحالى (التاسع)، عنصر الذكاء

(٢) سورة البقرة، الآيات ٢٤٧ - ٢٥١

والطاقة الذى يتيح للقائد القيام بمهامه القيادية بكفاءة وفعالية، وليس العبرة بتميز أو عدم تميز القائد عن المرؤسين فى هذا الصدد.

وبناء على ذلك وفى ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية الذى تبين أن هذا العنصر لايتعارض ولايتطابق مع أى من هذه المقومات والشروط، ولكنه يتكامل مع عدد منها، ولكن هذا التكامل يتم فى إطار فهمنا لحدود وطبيعة هذا العنصر، كأحد العناصر القيادية التابعة والنابعة من توافر عدد من المقومات القيادية الإسلامية. ومن ثم فإن ذلك التحاكم وهذا الإيضاح يقودنا فى النهاية إلى التحقق من الأمور التالية:

(أ) أن هذا العنصر – فى إطار فهمنا له على أنه توافر القدر الكافى من النشاط والطاقة الذى يكفل للقائد القيام بمهامه القيادية بكفاءة وفعالية – يعد أحد العناصر القيادية التابعة والنابعة من توافر عدد من المقومات القيادية الإسلامية، وأن مجرد تميز القائد بالقوة الجسمانية عن مرؤسيه لايعد عاملا مميزا للقادة، ومن ثم لايعد عنصراً قيادياً.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت عن أن هذا العنصر لايعد عاملاً مميزاً بين القادة وغير القادة (٤ دراسات).

(جـ) التحفظ إزاء نتائج بقية الدراسات، من منطلق أن العبرة ليست فى تفوق القائد على مرؤسيه فى القوة الجسمانية أو فى تفوقهم عليه، وإنما العبرة – كما سبق أن أشرنا – هى فى توافر القدر الكافى من الطاقة والنشاط الجسمانى لدى القائد الذى يكفل له القيام بمهامه القيادية بكفاءة وفعالية.

العنصر رقم ١٠ : طلاقة الحديث:

ان موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر من هذا العنصر يتسم بالوضوح النسبى، حيث أسفرت نتائج ٢٨ دراسة (أى ٩,٨٪ من إجمالى الدراسات) عن وجود ارتباط ايجابى بين هذا العنصر والقيادة.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية– بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادى، وحقيقة هذا الارتباط الذى أشارت إليه نتائج هذه الدراسات– يتبين لنا أن هذا العنصر يتشابه إلى حد كبير – إن لم يكن يتطابق – مع مقوم الفصاحة والبيان، هذا فضلاً عن أنه يتبادل التكامل مع عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، ومن ذلك:

(أ) ان توافر كل من مقوم الرجولة، ومقوم العلم ومقوم الانتماء، وشرط الإعداد يثرى إلى حد كبير هذا العنصر، حيث تتميز مرحلة الرجولة فى حياة الانسان اكتمال

قدرته على حسن النطق والبيان والتعبير، كما أن ثراء علم ومعارف وخبرة الانسان، وكذلك عمق انتمائه لأفراد جماعته بما يتيحه له من إلمام ودراية بمصطلحاتهم اللغوية والاجتماعية والمهنية، وكذلك توافر الإعداد والتدريب الجيد المتخصص فى هذا المجال لاشك أن توافر كل هذا يثرى إلى حد كبير هذا العنصر.

(ب) أن توافر هذا العنصر يسهم من ناحية أخرى فى إثراء مقوم التعليم بصفة أساسية، فنجاح وفاعلية القائد فى قيامه بتعليم وتدريب وتنمية خبرات ومعارف ومهارات مرءوسيه يتوقف إلى حد كبير على مدى توافر هذا العنصر.

ومن ثم فإن هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية وما أسفر عنه من وجود تشابه إلى حد كبير بين هذا العنصر ومقوم الفصاحة والبيان - هذا فضلا عن وجود تبادل متكامل بين هذا العنصر وعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، فإن هذا يجعلنا فى النهاية نتثبت من:

(أ) أن هذا العنصر يعد أحد المقومات القيادية الأساسية.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر وبين القيادة (٢٨ دراسة).

العنصر رقم ١١ : الرغبة فى التفوق والطموح:

أن موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر تجاه هذا العنصر يتسم بالوضوح النسبى كذلك، حيث أسفرت نتائج ٢٨ دراسة (أى ٩,٨٪ من إجمالى الدراسات) عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية- بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر وحقيقة نتائج هذه الدراسات- يتبين لنا أن هذا العنصر لايتعارض ولايتطابق مع أى من هذه المقومات والشروط، وقد يظن البعض أن هذا يتشابه مع عنصر الرغبة فى الاستعلاء والتسيد على الآخرين الذى يتعارض مع شرط الاصطفاء، ولكننا نرى أن الأمر ليس كذلك، فالطموح والرغبة فى التفوق أمر طبعى، بل اننا نعتبرها حقا مشروعاً للفرد مادام يملك أسبابه، كما أن هذا العنصر يدفع الفرد الطموح إلى البحث عن الأسباب والوسائل التى تتيح له تحقيق طموحاته والعمل على الحصول على هذه الأسباب والوسائل، كما أنه يدفع الفرد إلى العطاء المتميز ويستحثه على التنافس الإيجابى، مما يعود فى النهاية بالخير على هذا الفرد الحريص على التفوق عن جدارة واستحقاق، وكما يعود بالخير كذلك على الجماعة التى ينتمى إليها هذا الفرد وعلى المجتمع، وذلك على العكس من الرغبة فى الاستعلاء والتسيد على الآخرين ،فإنها إذا

مـاتملكت الفرد وسيطرت عليه، فـإنها تعتبر ظاهـرة غير صـحية تؤدى إلى كـثير من المثالب والتجاوزات التى تنعكس على الفرد المستعلى بنفسه الحريص على التسيد على غيره، كما تنعكس أيضا على الجماعة التى يعمل بها وعلى المجتمع، وتؤدى إلى نفور الأفراد العاملين معه منه ومن استعلائه بنفسه عليهم، هذا الاستعلاء الذى يتعارض مع شرط الإصطفاء ومع مبدأ عدم تزكية الفرد لنفسه.

وعلى ذلك فعنصر الطموح والرغبة فى التفوق يعتبر ظاهرة صحية تدفع الفرد لأن يكون أكثر ايجابية فى محيط عمله ومجتمعه، ويعتبر مثل هذا الطموح حقًا مشروعًا، وأمرًا مقبولاً من الفرد مادام يملك أسبابه ومقوماته، ولانرى فيه تعارضًا مع شرط الاصطفاء، بل إننا نرى أن هذا العنصر يتبادل التكامل مع عدد من المقومات والشروط القيادة الإسلامية ، ومن ذلك:

(أ) أن توافر كل من مقوم الإيمان ومقوم العلم، وشرط الإعداد، وشرط التأييد يسهم كل منها إلى حد كبير فى إثراء الرغبة فى التفوق لدى القائد الذى تتوافر لديه، فالقائد قوى الايمان يكون أكثر حرصًا على التفوق فى مجال العمل على تحقيق الغايات والأهداف التى يؤمن بها، كما أن ثراء ونمو معلومات وخبرات القائد فى مجال معين، وكذلك فإن توافر الإعداد الجيد للقائد على هذا المجال، وكذلك توافر المساندة والتأييد والمؤازرة من قبل قائده الأعلى، لاشك أن توافر هذه العوامل يسهم إلى حد كبير فى إثراء طموح هذا القائد ورغبته فى التقوى نظرا لإنه يرى نفسه قد أمتلك عديدا من الأسباب التى تعينه على تحقيق مثل هذا الطموح الإيجابى المشروع.

(ب) إن توافر هذا العنصر يسهم من ناحية أخرى فى إثراء كل من مقوم الاجتهاد، ومقوم العزيمة، ومقوم الصبر، ومقوم العلم بصفة أساسية، فالقائد الطموح يكون أكثر حرصًا على التعلم وتنمية معلوماته وخبراته، حتى يتاح له عامل هام من الأسباب المعينة على تحقيق الطموح، كما أن مثل هذا القائد الراغب فى التفوق سوف يكون أكثر عزمًا وإصرارًا وأقوى إرادةً على تحقيق الأهداف الموكولة إليه، كما أن هذا القائد سوف يكون أكثر إقدامًا على الاجتهاد برأيه وفكره، ولن يحجم عن اتخاذ المبادرة من جانبه - كلما تطلب الأمر ذلك - ولن يقف موقف البيروقراطى السلبى الذى يتجمد إزاء التغيرات فى المواقف والأحداث فى انتظار وصول الإيضاحات أو التعليمات أو الأوامر، كما أن مثل هذا القائد الطموح سوف يكون أكثر صبرًا وثباتًا ومثابرةً فى مواجهة التحديات والعقبات.

وعلى ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، والذى تبين منه أن هذا العنصر لايتعارض ولايتطابق مع أى من هذه المقومات والشروط، ولكنه يتكامل مع عدد منها، فإن هذا يجعلنا نتثبت من الآتى:-

(أ) أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والنابعة من توافر عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية بصفة أساسية.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (٢٨ دراسة).

وفى ختام هذا التقويم لهذا العنصر فإننا نود الإشارة إلى أمرين:

الأمر الأول: أنه مهما بلغت قوة طموح الإنسان وشدة رغبته فى تحقيق التقدم فيجب ألا يكون هذا عاملاً يدفعه إلى تعجل الرقى إلي ما هو فوق مستوى قدراته وطاقاته، ويجب عليه ألا يترك العنان لطموحاته فتدفعه لأن يسلك مسالك ملتوية أو معوجة، بل يجب عليه توظيف مثل هذا الطموح التوظيف الصحيح، فيجعله دافعًا له على الارتقاء بمستوى خبراته ومعلوماته ومعارفه والارتفاع بمستوي مهاراته وقدراته إلى الحد الذى يمكنه من تحقيق طموحاته ويؤهله لبلوغ أهدافه وغاياته.

الأمر الثاني: أنه كلما استحوذت الرغبة فى التفوق على الإنسان كان هذا الإنسان من أشد الناس احتياجًا لأن يحسن اختيار مجال العمل الذى يتلاءم مع طبيعة استعداداته ويتوافق مع قدراته وطاقاته، فإذا وفق فى هذا فإنه سوف ييسر له السبيل للتفوق وتحقيق طموحاته، أما إذا أخفق وتطلع إلى التفوق فى مجال لايتواءم مع قدراته وطاقاته، فسوف يؤدى به هذا إلى التعسر فى تحقيق نجاحات مرضية فى هذا المجال، ولسوف يظل اخفاقه فى اختيار مجال العمل الملائم المناسب يقف حجر عثرة فى طريقه ويحول بينه وبين تحقيق طموحاته ورغبته فى التقدم، وسوف يؤدى به آجلاً أو عاجلاً إلى الفشل والشعور بالإحباط.

العنصر رقم ١٢ : المعرفة والخبرة:

إن موقف دراسات الفكر الإدارى تجاه هذا العنصر يتسم بالوضوح النسبى، حيث أسفرت نتائج ٢٣ دراسة (٨٪ من إجمالى الدراسات) عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية- بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادى، وحقيقة هذا الارتباط الذى أشارت إليه نتائج هذه الدراسات -يتبين لنا أن هذا العنصر يتشابه إلى حد كبير جدا - ان لم يكن يتطابق - مع مقوم العلم أحد المقومات القيادية الإسلامية، هذا فضلاً عن أنه يتبادل التكامل مع عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، ومن ذلك:

(أ) أن توافر كل من مقوم الانتماء وشرط الإعداد يسهم إلى حد كبير فى إثراء وتدعيم هذا العنصر - أو المقوم - فانتماء القائد لمرءوسيه يجعله أكثر خبرة ودراية ومعرفة بظروفهم وأوضاعهم البيئية، وأكثر إلماماً بعاداتهم وقيمهم والعرف السائد بينهم، ومن ثم فإن هذا يكسبه الخبرة على التعامل الفعال مع مرءوسيه، كما أن توافر الإعداد الجيد من شأنه أن يصقل من خبرة القائد ويدعمها.

(ب) كما أن توافر هذا العنصر - من ناحية أخرى - من شأنه أن يثرى كلاً من مقوم التعليم، ومقوم الاجتهاد، ومقوم العزيمة، فالارتباط واضح بين العلم والتعليم، فالقائد لكي يعلم مرءوسيه وينمي خبراتهم ومهاراتهم يلزمه أن يتزود هو أولا بالعلم والخبرة والمهارة، كما أن ثرائه العلمي وعمق واتساع خبراته سوف يجعله أكثر قدرة وإقداما على الاجتهاد واتخاذ القرار الصحيح عن ثقة واقتدار، ومن ثم فسوف يجعله ذلك أكثر عزماً وإصراراً على تحقيق أهدافه وغاياته، كما يمكن أن نلحظ أن القائد كلما ازداد علمه، كان أكثر قدرة على تبين حقائق الأمور فيثرى هذا من مقوم الموضوعية، كما أنه كلما ازداد خبرة بالمجالات والنواحي العملية، كان أكثر واقعية فى أحكامه وتصرفاته وقراراته.

ومن ثم فإن هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وما أسفر عنه من وجود تشابه - إن لم يكن تطابق - بين هذا العنصر ومقوم العلم - أحد المقومات القيادية الإسلامية - هذا فضلاً عن وجود تبادل متكامل بينه وبين عدد آخر من المقومات القيادية الإسلامية، ولاشك فى أن هذا يجعلنا نتثبت من الآتي:

(أ) أن هذا العنصر يعد أحد المقومات القيادية الأساسية.

(ب) صحة نتائج دراسات الفكر الإدارى المعاصر فى هذا الصدد، وهى تلك الدراسات التى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابى بين هذا العنصر والقيادة (٢٣ دراسة).

العنصر رقم ١٣ : استشعار المسئولية عن تحقيق الأهداف:

بالرجوع إلى دراسات الفكر الإدارى المعاصر فيما يتعلق بهذا العنصر كمقوم قيادى نجد أن هناك ٢٢ دراسة (٨٪ من إجمالى الدراسات) قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط قيادى بين هذا العنصر والقيادة.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية -بغية التثبت من صحة هذه النتائج وهذا الارتباط، نجد أن هذا العنصر لايتعارض ولايتطابق مع أي من هذه المقومات والشروط، ولكنه يتبادل التكامل مع عدد منها، ومن ذلك:

(أ) أن توافر كل من مقوم الإيمان، والانتماء، وكل من شرط الاصطفاء، والاعداد، والتأييد فإن توافر كل من هذه المقومات والشروط يثرى هذا العنصر إلى حد كبير، فالقائد كلما كان أكثر وثوقًا وإيمانًا بأهدافه كان أكثر استشعارا بمسئوليته عن تحقيق هذه الأهداف، وكذلك كلما كان انتماؤه لمرءوسيه ولجماعته ولمجتمعه عميقًا استشعر المسئولية تجاه تحقيق أهداف مرءوسيه وجماعته ومجتمعه، وأيضًا كلما استشعر القائد أن قائده الأعلى قد اصطفاه من بين أقرانه وزكاه لهذا المنصب القيادى ولتحقيق هذه الأهداف، جعله ذلك يستشعر المسئولية عن تحقيق هذه الأهداف، وكذلك فإن الإعداد الجيد الذى يلقاه والمساندة والتأييد التى يلقاها من قبل قائده الأعلى كل هذا يسهم بلا شك في اثراء وتعميق هذا الشعور لديه ويجعله أكثر استشعاراً للمسئولية عن تحقيق هذه الأهداف التى اختير وأعد لها ويلقى الدعم والتأييد من أجل تحقيقها.

(ب) إن توافر هذا العنصر يسهم من ناحية أخرى فى إثراء كل من مقوم العزيمة، والاجتهاد، والصبر، فاستشعار القائد لمسئوليته عن تحقيق الأهداف يجعله أكثر عزما وإصراراً على تحقيق هذه الأهداف، ويجعله كذلك أكثر صبراً وثباتًا ومثابرةً في مواجهة العقبات والتحديات التى تحول بينه وبين تحقيق هذه الأهداف، كما أن توافر هذا العنصر يجعل القائد لايحجم عن المبادرة بالاجتهاد برأيه وإعمال فكره لمواجهة المتغيرات من حوله، كما يمكن أن نلحظ أيضًا أن توافر هذا العنصر يدفع القائد للاقدام على تحمل مسئولياته تجاه تعليم وتدريب وتنمية مهارات وخبرات مرءوسيه، كما ان استشعار القائد المسئولية يجعله يقدم على استشارة مرءوسيه والوقوف على اقتراحاتهم وآرائهم، وكذلك يجعله لايتردد فى التوكل على قائده الأعلى وطلب عونه ومساندته عند توافر الدواعي التى تستوجب ذلك.

ومن ثم فإنه على ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، والذى تبين منه أن هذا العنصر لايتعارض مع أى من هذه المقومات والشروط، وأنه إن لم يكن يتطابق مع أى منها فإنه يتبادل التكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط، ومن ثم فإن هذا يجعلنا نتثبت من الآتى:

(أ) ان هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والنابعة من توافر عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية بصفة أساسية.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة (٢٣ دراسة).

العنصر رقم ١٤ : القدرة على الابتكار والاختراع:

بالرجوع إلى دراسات الفكر الإدارى المعاصر لتبين موقفها من هذا العنصر كمقوم قيادى، نجد أن هناك ٢٠ دراسة (٧٪ من إجمالى الدراسات) قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية - بغية التثبت من صحة هذه النتائج وهذا الارتباط- نجد أن هذا العنصر لايتعارض ولايتطابق مع أى من هذه المقومات، ولكنه يتبادل التكامل مع عدد منها، ومن ذلك:

(أ) أن توافر كل من مقوم الإيمان، والعلم وشرط الإعداد، يمكن أن يسهم إلى حد كبير فى إثراء هذا العنصر، حيث يتضافر كل من العلم والإعداد على توفير القدرة على الابتكار والاختراع، ويتكفل الإيمان بتوفير الدافع على هذا الابتكار والاختراع.

(ب) أن توافر هذا العنصر يثرى مقوم الاجتهاد ويتكامل معه بدرجة كبيرة.

ولاشك أن هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية والذى تبين منه وجود تكامل متبادل بين هذا العنصر وعدد من هذه المقومات والشروط، يجعلنا نتثبت من الآتى:

(أ) أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة، والوثيقة الارتباط بعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(ب) صحة نتائج دراسات الفكر الإدارى المعاصر التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (٢٠ دراسة).

العنصر رقم ١٥ : الاهتمام بالعمل:

أن موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادى يتسم بالوضوح النسبى - شأنه شأن العناصر الخمسة السابقة- حيث تجد أن هذا العنصر قد سلم من الخلاف حوله، يتضح لنا ذلك من أن الدراسات التى تناولته (١٩ دراسة تمثل ٦,٦٪ من إجمالى الدراسات) قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباطا إيجابى بينه وبين القيادة.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، يتبين لنا أن هذا العنصر لايتعارض ولايتطابق مع أى منها، وإن كنا نستطيع تبين وجود تكامل متبادل بين هذا العنصر وعدد من هذه المقومات والشروط، ومن ذلك:

(أ) أن توافر كل من مقوم الإيمان، والعلم وكل من شرط الإعداد، والمنهجية، يساعد على إثراء هذا العنصر، فالقائد كلما كان أكثر إيماناً ووثوقاً فى مبادئه وأهدافه، كان أكثر رغبةً فى وضع هذه المبادىء موضع التطبيق، وكان أكثر حرصاً على تحقيق أهدافه، وكلما كان أكثر علماً وخبرة بمجالات عمله وكلما توافر له الإعداد الجيد على أساليب وطرق تنفيذ هذا العمل، وكلما توافر له المنهج والاستراتيجية الواضحة المعالم التى تحدد له الطريق لتحقيق أهدافه وغاياته، أسهم ذلك بدرجة كبيرة فى تعميق الاتجاه العملى لدى القائد وجعله أكثر قدرة واهتماماً بالتنفيذ العملى وإنجاز الأهداف المحددة له.

(ب) أن توافر هذا العنصر يسهم من ناحية أخرى فى إثراء مقوم الواقعية والعزيمة.

ولاشك أن هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، والذى تبين منه وجود تكامل متبادل بين هذا العنصر وعدد من هذه المقومات والشروط، يجعلنا نثبت من الآتى:

(أ) ان هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والوثيقة الارتباط بعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(ب) من صحة نتائج دراسات الفكر الإدارى المعاصر الذى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (١٩ دراسة).

ويجدر بنا هنا أن نشير إلى أن الاهتمام بالعمل وإن كان التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية قد أظهر وجود ارتباط وثيق بينه وبين عدد من هذه المقومات والاشتراطات، ومن ثم فقد دعانا هذا إلى احتسابه من بين العناصر القيادية التابعة، فإن هذا يجب ألا ينسينا أن التحاكم إلى الأصول الإسلامية العامة فى حق القادة وغير القادة يتضح منه أن العمل والاهتمام بالعمل يعد أحد الركائز الأساسية فى الشريعة الاسلامية، وأن تلك الشريعة الغراء قد حرصت على أن يقترن العمل بالايمان، والايمان بالعمل، ومن ثم فإنها بهذا قد أكدت على أنه لا يجوز الفصل بينهما، فلا ايمان بدون عمل، ولا عمل بدون إيمان[(١)]، ومن هنا يتأكد لنا أكثر أهمية هذا العنصر، ولكن هذا الفهم والتناول، يختلف عن فهم وتناول الفكر الإدارى المعاصر لعنصر العمل ، إذ يجعله مقابلاً للعنصر البشرى وما يتصل به من النواحى

---

(١) ان النصوص القرآنية التى تقرن العمل بالايمان والايمان بالعمل عديدة، ومن تلك النصوص:

«ان الذين آمنوا وعملوا الصالحات اولئك هم خير البرية» (٧/٩٨) البينة، وعن وجوب اقتران القول بالفعل يقول الحق سبحانه

«يا أيها الذين آمنوا لم تقولون مالا تفعلون كبر مقتا عند الله أن تقولوا مالا تفعلون» (٦١/ ١ - ٢).

والاعتبارات الإنسانية والمعنوية، ويجعل الفكر الإدارى من هذين العنصرين، عنصر الاهتمام بالعمل، وعنصر الاهتمام بالأفراد، عنصرين متقابلين، حتى أن البعض قد جعلهما الأساس فى تحديده لأنماط القيادة(١). وأن القائد المهتم بالعمل يقف على طرف مناقض للطرف الذى يقف فيه القائد المهتم بالأفراد، ونحن لانرى بتلك الثنائية وهذا التقابل أو التعارض بينهما، ولكننا نعتقد بأن هناك تكاملاً بمعنى أن الاهتمام بالأفراد يؤثر تأثيراً إيجابيًا على العمل، وأن الاهتمام بالعمل يجب أن يأخذ فى اعتباره الاهتمام بالأفراد، على أنه إن كان لابد من الاختيار بينهما أو من التضحية باحدهما، فالأمر فى الإسلام واضح، حيث الاعتبارات الإنسانية لها الأولوية، فالإنسان هو الغاية وهو موضع التكريم والعناية، فالعنصر الإنسانى هو أغلى وأعز وأكرم العناصر فى الشريعة الإسلامية وصدق الحق سبحانه إذ يقول فى الإنسان:

«ولقد كرمنا بنى آدم وحملناهم فى البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً» (١٧/٧٠)، وصدق الحق سبحانه إذ يقول فى حق البشر جميعًا: **«هو الذى خلق لكم ما فى الأرض جميعا»** (٢/٢٩).

العنصر رقم ١٦ : الاتزان العاطفى والسيطرة على المشاعر:

إن موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر من هذا العنصر كمقوم يتسم بوجود اختلاف تجاه هذا العنصر كمقوم قيادى، حيث أسفرت هذه الدراسات عن النتائج التالية:

(أ) ٢٥ دراسة أى ٨,٧٪ من إجمالى الدراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابى بين هذا العنصر والقيادة.

(ب) ٨ دراسات أى ٢,٨٪ من إجمالى الدراسات جاءت نتائجها مخالفة لما سبق منها، ٣ دراسات أسفرت نتائجها عن عدم وجود أى ارتباط بين هذا العنصر والقيادة، ٥ دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين الانفعال وعدم السيطرة على المشاعر والقيادة.

(جـ) إن باقى الدراسات (٢٥٤ دراسة أى ٨٨,٥٪ من إجمالى الدراسات) جاءت نتائجها خلواً من أى إشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى .

ولا شك أن مثل هذا الاختلاف والتباين فى مواقف الدراسات تجاه ذات العنصر يجعل من الصعب الوقوف على حقيقة ارتباط هذا العنصر بالقيادة، ومن ثم يصبح تحاكمنا فى هذا الصدد إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية أكثر ضرورة، وقد

(2) Stogdill, R. M, OP Cit., PP. 376 - 381.

تبين لنا من هذا التحاكم أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أى من هذه المقومات والشروط، بل إنه يتكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط ومن ذلك:

(أ) أن كلاً من الرجولة المكتملة، والمنهج الواضح المحدد، والإعداد الجيد، والعلم والخبرة، والانتماء العميق، والتأييد، والمساندة تسهم إلى حد كبير فى الحد من انفعالات القائد، ويجعله أكثر قدرة على السيطرة على مشاعره.

(ب) كما أنه كلما كان القائد أكثر اتزانًا عاطفيًا وأكثر سيطرةً على مشاعره، كان أكثر موضوعية وأكثر صبرا.

وعلى ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، والذى تبين منه أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أى من هذه المقومات والشروط، ولكنه يتكامل مع عدد منها، فإن هذا يجعلنا نتثبت من الآتى:-

(أ) أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والنابعة من توافر عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية بصفة أساسية.

(ب) صحة نتائج الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (٢٥ دراسة).

وبخصوص هذا العنصر فإننا نود الإشارة إلى أن القول بأهمية توافره لا يعنى عدم انفعال القائد، فقد نجد من الأحداث أو المواقف ما يجعل القائد ينفعل عاطفيًا ووجدانيًا، ولكن المطلوب ألا تجد تلك الانفعالات أو المشاعر سبيلاً للتأثير على قرارات وتصرفات القائد بقدر الإمكان، ويجدر بنا أن نشير إلى الهدى النبوى فى هذا الصدد، فقد ورد أنه قال: «ليس الشديد بالصرعة، وإنما الشديد الذى يملك نفسه عند الغضب»(١).

وورد عنه أنه قال (صلى الله عليه وسلم): «لا يقضين حكم بين اثنين وهو غضبان»(٢).

العنصر رقم ١٧ : التعاون:

إن الاسترشاد بدراسات الفكر الإدارى المعاصر للوقوف على مدى ارتباط هذا العنصر يتبين منها :

(أ) ١٦ دراسة (٦, ٥٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

---

(١) صحيح البخارى، مرجع سابق، كتاب الأدب، باب حذر الغضب

(٢) صحيح البخارى، مرجع سابق، كتاب الأحكام، باب هل يقضى الحاكم أو يفتى وهو غضبان.

(ب) إن بقية الدراسات (٢٧١ دراسة- ٩٤,٤٪ من إجمالي الدراسات) قد جاءت نتائجها خلواً من أي إشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية في هذا الصدد يتبين لنا أن هذا العنصر إن كان لا يتطابق مع أي من هذه المقومات والشروط، فإنه لا يتعارض معها، بل إنه يتكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط، ومن ذلك:

(أ) أن عمق انتماء القائد إلى جماعة من الجماعات وقوة عقيدته وعمق إيمانه بمبادىء وأهداف تلك الجماعة والإعداد الجيد كل من هذه المقومات والشروط لا شك أنها تسهم في تنمية وإثراء التعاون والروح التعاونية لدى القائد

(ب) كما أن توافر العنصر لدى القائد يدعم ويثرى مقوم الشورى، فيجعله يقبل على استشارة مرءوسيه ويجعل مرءوسيه يقبلون المشاركة الإيجابية ويبدون آراءهم ومقترحاتهم بإخلاص وصدق، كما أن توافر مثل هذا العنصر يجعل القائد أكثر قدرة وحرصا على تعليم وتدريب وتنمية مهارات مرءوسيه، كما أن توافر تلك الروح التعاونية يجعل المرءوسين يحرصون على التعليم وتنمية مهاراتهم .

وعلى ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، والذى يتبين منه أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أي من هذه المقومات والشروط، ولكنه يتكامل مع عدد منها، وهذا يجعلنا نتثبت من الآتي:-

(أ) إن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والنابعة من توافر عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية بصفة أساسية.

(ب) صحة نتائج الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (١٦ دراسة).

ومما يجدر الإشارة إليه أن التعاون في الإسلام يحتل أهمية كبيرة، حيث تأمر وتحث الشريعة الغراء علي التعاون الإيجابى الذى يحقق النفع والخير للفرد وللجماعة والمجتمع، وصدق الحق إذ يقول في محكم التنزيل:

«وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان واتقوا الله...»[1].

العنصر رقم ١٨ : الحكم والحسم:

بالرجوع إلى دراسات الفكر الإدارى المعاصر لتبين موقف هذا العنصر كمقوم من المقومات القيادية نجد أن هناك ١٥ دراسة (٥,٢٪ من إجمالي الدراسات قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر وبين القيادة.

---

(١) سورة المائدة الآية ٢

وبالتحاكم إلي المقومات والشروط القيادية الإسلامية- بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادى والتثبت من حقيقة نتائج هذه الدراسات- يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض مع أى من هذه المقومات والشروط، بينما نجده يتشابه إلى حد كبير جداً -إن لم يكن يتطابق- مع مقوم العزيمة أحد المقومات القيادية الإسلامية، هذا فضلاً عن أنه يتكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط، ومن ذلك أن اكتمال رجولة القائد واكتمال نموه العقلى والجسدى واتساع وعمق علمه وخبراته، وحسن إعداده، وتوافر المنهج الواضح المحدد المستقيم، فإن توافر هذه المقومات والشروط سوف يجعل القائد أكثر قدرة على الحكم الصحيح والحسم السريع للأمور.

ومن ثم فإن هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية سوف يجعلنا نتثبت مما يلى:

(أ) أن هذا العنصر يعد أحد المقومات القيادية الأساسية.

(ب) صحة نتائج دراسات الفكر الإدارى المعاصر فى هذا الصدد، وهى تلك الدراسات التى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (١٥ دراسة).

العنصر رقم ١٩ : الشخصية المستقيمة والسلوك الأخلاقي:

إن موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادى لم يسلم من وجود اختلاف حيث أسفرت دراساته عن النتائج التالية:

(أ) ١٤ دراسة (٤,٩٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابى بين هذا العنصر والقيادة.

(ب) وجود دراسة (٠,٣٥٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين سوء السلوك والقيادة(١).

(جـ) إن باقى الدراسات (٢٧٢ دراسة - ٩٤,٨٪ من إجمالى الدراسات) قد جاءت نتائجها خلواً من أى إشارة إلي هذا العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية فى هذا الصدد يتبين لنا أن هذا العنصر يكاد يتطابق مع مقوم الخلق الحسن، هذا فضلاً عن أن هذا التحاكم يتضح منه وجود تكامل بين هذا العنصر -أو المقوم- وعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، ومن ذلك أن كلاً من الإيمان وقوة العقيدة والانتماء العميق، كل هذه

---

(١) أشار Stogdill لهذه الدراسة عند مناقشته لعنصر الدبلوماسية واللباقة.
أنظر Stogdill, R. M., Op. Cit., P. 58.

المقومات والشروط تثرى وتنمى هذا العنصر، حيث تجعل القائد أكثر حرصًا على التمسك بالأخلاق والاستقامة وطهارة السلوك الذى يتوافق مع هذا الإيمان والانتماء كما أن العنصر -المقوم- من ناحية أخرى يسهم فى إثراء وتدعيم عدد من المقومات القيادية الإسلامية، ومن ذلك أن القائد ذا الخلق الحسن والشخصية السوية المستقيمة يكون أكثر حرصا على التمسك بالموضوعية فى أحكامه وتمسكًا بالمبادىء والقيم والأهداف التى يدعو إليها.

فالقيادة ليست غاية تدرك بأى وسيلة كانت، وإنما هى مسئولية وأمانة ووسيلة إلى غاية أجل وأعظم، وهى تحقيق الارتقاء الإنسانى وتحقيق خير الفرد والجماعة والمجتمع، ولا شك أن حسن الخلق هو قوام كل خير وعلى ذلك فتوافره فى القائد القدوة يمثل أمرًا فى غاية الأهمية ويعد أحد المقومات القيادية الأساسية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد.

ومن ثم فإن هذا التحاكم يقودنا إلى:

(أ) التثبت من أن هذا العنصر يعد أحد المقومات القيادية الأساسية.

(ب) صحة نتائج دراسات الفكر الإدارى المعاصر التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (١٤ دراسة).

العنصر رقم ٢٠ : المظهر والزى:

إن موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادى يتسم بالتباين حيث أسفرت هذه الدراسات عن النتائج التالية:

(أ) ١٧ دراسة (٩,٥٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين حسن المظهر والزى والقيادة.

(ب) أسفرت نتائج إحدى الدراسات (٣٥,٠٪ من إجمالى الدراسات) عن عدم وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة وإنه لا توجد فروق جوهرية فى هذا الصدد بين القادة ومرؤسيهم.

(جـ) أسفرت نتائج دراستين (٧,٠٪ من إجمالى الدراسات) عن وجود ارتباط سلبى بين المظهر الحسن والقيادة.

(د) أن باقى الدراسات (٢٦٧ دراسة- ٩٣٪ من إجمالى الدراسات) قد جاءت نتائجها خلواً من أى اشارة إلى هذا العنصر كمقوم من المقومات القيادية.

وإذا تحاكمنا على ضوء تلك الاختلافات فى مواقف هذه الدراسات- إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية للوقوف على حقيقة ارتباط أو عدم ارتباط هذا العنصر بالقيادة يتضح لنا الآتى:

(أ) أن هذا العنصر لا يوجد مقوم أو شرط يقابله بين المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(ب) أن هذا العنصر لا يتكامل مع أى من هذه المقومات أو الشروط القيادية الإسلامية.

(جـ) بل الملاحظ أن هذا العنصر إذا كان مبالغًا فيه- قد يتعارض بدرجة أو بأخرى مع مقوم الانتماء ومقوم القدوة.

وعلى ضوء هذا التحاكم يتبين لنا أن هذا العنصر لا يعد من المقومات القيادية للقائد الإدارى الرشيد، ومن ثم نستطيع أن نتثبت من صحة تلك الدراسة الوحيدة التى أسفرت نتائجها عن عدم وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة، وأنه لم توجد فروق جوهرية بين القادة ومرءوسيهم فيما يتعلق بالزى والمظهر، وبالتالى فإننا نستطيع أن نسقط من حسابنا واهتمامنا كل ما عدا ذلك من النتائج الأخرى التى أسفرت عنها دراسات الفكر الإدارى المعاصر، أى أننا:

(أ) نرفض نتائج الـ١٧ دراسة التى انتهت لوجود ارتباط إيجابى بين المظهر والزى الحسن والقيادة، فى هذا الصدد يجب أن نشير إلى أن البعض يخلط بين المهابة وحسن المظهر والزى، فيغالون فى مظهرهم وزيهم ظانين أن هذا يكسبهم الهيبة المفتقدة، والحقيقة أنهم يخدعون أنفسهم قبل أن يخدعوا مرءوسيهم بمثل هذا المظهر والزى إذا لم يكن وراءه لدى القائد رصيد من القيم والسلوك القويم المستقيم والكفاءة والفعالية.

ولنا فى الرسول الكريم (صلى الله عليه وسلم) الأسوة والمثل، فقد كان فى أصحابه مثالا أعلى للمهابة، وكان بسلوكه وأفعاله يعطى ويقوم النموذج فى كيفية اكتساب التقدير والاحترام والمكانة فى القلوب والنفوس، ولم يركن فى هذا إلى مظهر زائف أو زى أو لباس خادع، بل كان بين أصحابه بمظهره ولباسه كأنه واحد منهم، وكان الأعرابى يأتى من البادية، لايعرفه وهو جالس بين أصحابه، فيسأل أيكم محمد (صلى الله عليه وسلم) فلا يستدل عليه حتى يجيبه الرسول الكريم أو حتى يدله أحد الصحابة عليه.

(ب) ونرفض كذلك نتائج هاتين الدراستين اللتين أسفرت نتائجهما عن وجود ارتباط سلبى بين المظهر الحسن والقيادة، فالعبرة ليست فى المظهر حسنه أو قبحه، وإنما العبرة بسلوك القائد وبالمقومات والشروط القيادية الإسلامية السابق الإشارة إليها.

على أننا نرى أن الإفراط فى المظهر والزى الحسن المتميز شأنه شأن الإهمال المبالغ فيه فى المظهر والزى كلاهما لايتفق ولايتمشى مع مقتضى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، حيث إن هذا قد يتعارض مع مقوم الانتماء (أحد هذه المقومات)، وعلى ذلك فالمطلوب الوسطية والاعتدال فى هذا الشأن، فلا إفراط ولاتفريط، ولنا فى الرسول القائد (صلى الله عليه وسلم) الاسوة الحسنة فى ذلك.

العنصر رقم ٢١ : الالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل:

إن موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادى يتسم بالتباين، حيث أسفرت هذه الدراسات عن النتائج التالية:

(أ) ١٢ دراسة (٤,٢٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

(ب) دراسة واحدة (٠,٣٥٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبى وإن كان ضعيفا - بين هذا العنصر والقيادة[١].

(جـ) دراسة أخرى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين الوقاحة وسوء الأدب والقيادة. [٢].

فى حين جاءت نتائج بقية الدراسات (٢٧٣ دراسة أى ٩٥,١٪ من إجمالى الدراسات) خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية- بغية تبين وجه الحقيقة فى هذا الصدد ودرء هذا التباين- يتضح أن هذا العنصر لايتعارض ولايتطابق مع أى من هذه المقومات والاشتراطات، بل إنه يتبادل التكامل مع عدد منها، ومن ذلك:

(أ) أن القائد ذا الأخلاق الحسنة، والعميق الانتماء لجماعته، ذا العلم والخبرة العريضة القادر علي حسن التعبير عن أفكاره ومشاعره، والذى توافر له الإعداد والتأهيل الجيد فى هذا المجال، لاشك أنه سوف يكون أكثر قدرة على الالتزام بقواعد الأدب وتوخى قواعد التعامل الحسن مع الآخرين، وخصوصاً مع رؤسائه ومرءوسيه وزملائه.

(ب) أن توافر هذا العنصر سوف يسهم فى إثراء كل من مقوم التوكل والشورى والتعليم، فالقائد الذى يحسن التعامل مع الآخرين ويلتزم معهم بقواعد الأدب وأصول التعامل يكون أكثر قدرة على التعاون مع مرءوسيه وكسب تعاونهم، ومن ثم فإنه يكون أكثر قدرة على تعليمهم وتدريبهم، وأكثر قدرة على استشارتهم

(1), (2) Stogdill, R. M., Op. Cit., P. 58.

والحصول على اقتراحاتهم، كما أنه يكون أكثر قدرة على التوكل على قائده الأعلى والحصول على عونه ومؤازرته له.

ومن ثم فإنه علي ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، والذى تبين منه أن هذا العنصر لايتعارض ولايتطابق مع أى منها، ولكنه يتبادل التكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط، فإن هذا التحاكم يقودنا إلى التحقق من الآتى:

(أ) أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والوثيقة الارتباط بعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (١٢ دراسة).

(جـ) التحفظ إزاء نتائج بقية الدراسات (دراستين).

ويجدر بنا أن نشير إلى أن الالتزام بقواعد الأدب وأصول وحسن التعامل مع الآخرين والقدرة على مسايرة الناس ومسايستهم، وعدم البذاءة والفظاظة فى الفعل أو القول مما يتفق مع القواعد والأصول الإسلامية العامة، ولقد أثنى القرآن الكريم على الرسول القائد (صلى الله عليه وسلم) لحسن تعامله ولينه وعدم فظاظته، وفى هذا يقول الحق سبحانه لرسوله الكريم **«فبما رحمة من الله لنت لهم، ولو كنت فظًا غليظ القلب لانفضوا من حولك»** (١٥٩/٣).

ويقول الحق سبحانه موجهًا معلمًا الرسول القائد (صلى الله عليه وسلم):

«خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين» (١٩٩/٧).

ولقد استجاب الرسول الكريم للأمر والتوجيه والتعليم الإلهى، فكان مثالا على الأدب واكتمال الذوق واللطف واللين وتجنب الفظاظة والبعد عن البذاءة حتى مع البذىء، فمن المأثور عنه (صلى الله عليه وسلم) قوله: «إن شر الناس منزلة عند الله من تركه – أودعه – الناس اتقاء فحشة » (١).

ولقد قال الرسول الكريم هذا مجيبا عائشة رضى الله عنها حينما تساءلت عن السبب وراء بشره وحسن استقباله لرجل سيىء الخلق.

العنصر رقم ٢٢ : الميل للتغيير واتساع مجال التحرك الوظيفى والاجتماعي:

بالرجوع إلى دراسات الفكر الإدارى المعاصر وموقفها من هذا العنصر كمقوم قيادى نجد أن هناك:

---

(١) صحيح البخارى، مرجع سابق، جـ٤ كتاب الأدب، باب المباراة مع الناس، ص٦٩– ٧٠، توجد رواية أخرى لذات الحديث بصيغة متقاربة بكتاب الأدب أيضا، باب لم يكن النبى (صلي الله عليه وسلم) فاحشًا ولا متفحشًا.

١١ دراسة (٣.٨٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة، بينما جاءت نتائج بقية الدراسات (٢٧٦ دراسة - أى ٩٦.٢٪ من إجمالى الدراسات) خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية فى هذا الصدد يتضح أن هذا العنصر لايتعارض مع أى من هذه المقومات والشروط، وأنه كذلك لايتطابق مع أى منها، ولكن يمكن القول بأن توافره قد يتيح للقائد تنمية وإثراء بعض المقومات القيادية، ومن ذلك أن كثرة حركة القائد وتنوع واتساع مجال تنقلاته وعلاقاته تجعله أكثر دراية بظروف وواقع جماعته، ومن ثم فإن ذلك يمكن أن ينمى كل من مقوم الانتماء ومقوم الواقعية.

وعلى ضوء ما سبق فإننا نستطيع القول بأن هذا العنصر لايعد من قبيل المقومات القيادية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد، وعلى ذلك فإننا نتحفظ تجاه نتائج تلك الدراسات (الـ ١١ دراسة) التى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة، حقيقة أن توافره قد يكون مفيداً، ولكن عدم توافره لا يقدح فى كفاءة وفعالية القائد الإدارى الذى توافرت له تلك المقومات والشروط القيادية، والتى من بينها مقوم الانتماء ومقوم الواقعية.

العنصر رقم ٢٣ : القدرة على تكثيف وتنمية التعاون:

وبالرجوع إلى موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادى نجد أن هناك ١٠ دراسات (٣.٥٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بينه وبين القيادة، بينما جاءت نتائج ٢٧٧ دراسة (٩٦.٥٪ من إجمالي الدراسات) خلوا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أن هذا العنصر لايتعارض مع أى من هذه المقومات والشروط، وأنه كذلك لايتطابق مع أى منها. وإن كنا نرى أن هذا العنصر يتكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط ومن ذلك أن القائد إذا توافر فيه الإيمان القوى والعلم والخبرة والانتماء والاعداد الجيد، واذا توافر فيه أيضاً الموضوعية والعدل بين مرءوسيه والرحمة والصبر، إننا نعتقد أن توافر هذه المقومات والشروط يمكن أن يسهم إلى حد كبير فى تنمية وإثراء قدرة القائد على تكثيف وتنمية التعاون. كما أن توافر هذا العنصر يمكن أن يسهم من ناحية أخرى فى إثراء كل من مقوم الشورى وتعليم وتدريب المرءوسين.

وعلى ضوء هذا التحاكم إلي المقومات والشروط القيادية الإسلامية، والذى يتبين منه أن هذا العنصر لايتعارض ولايتطابق مع أى منها، ولكنه يتبادل التكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط، فإن هذا التحاكم يقودنا إلى التحقق من الآتى:

(أ) أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والوثيقة الارتباط بعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (١٠ دراسات).

ومما لاشك فيه أن التعاون الإيجابى يعد فى الإسلام مقوماً عاماً وأحد المبادىء الأساسية التى حرصت الشريعة الإسلامية على تأكيد أهميتها، وفى هذا يقول الحق سبحانه مخاطباً الأمة الإسلامية: **﴿وتعاونوا على البر والتقوى ولاتعاونوا على الإثم والعدوان﴾** (٥/٢). وقال تعالي فى حق الأمة الإسلامية أيضا: **﴿كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر﴾** . وقال تعالى فى حق المؤمنين والمؤمنات: **﴿والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر﴾**

العنصر رقم ٢٤ : اليقظة والانتباه للظروف البيئية:

بالرجوع إلى موقف دراسات الفكرالإدارى المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادى نجد أن هناك: ١٠ داسات (٣,٥٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة:

أما بقية الدراسات (٢٧٧ دراسة- ٩٦,٥٪ من إجمالى الدراسات) فقد جاءت نتائجها خلواً من الاشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أن هذا العنصر لايتعارض ولايتطابق مع أى من هذه المقومات والشروط، وإن كان هذا العنصر يتكامل مع مقوم العلم والخبرة والانتماء والإيمان، فانتماء القائد يجعله أكثر خبرة ودراية بالظروف البيئية المحيطة به وأكثر قدرة على التنبه لأى تغير يطرأ عليها، وكذلك كلما كان القائد أكثر علماً ومعرفةً وخبرةً ساعده ذلك على التنبه للتغيرات الموقفية، كما أن توافر الإيمان القوى يدفع القائد لأن يكون متنبهاً لكل مايتعلق برسالته ، وأهدافه، ومن ناحية أخرى فإن توافر هذا العنصرفى القائد يتيح له القدرة على أن يكون أكثر واقعية.

وعلى ضوء هذا التحاكم الذى يتبين منه أن هذا العنصرلايتعارض مع المقومات والشروط الإسلامية، بل إنه يتكامل مع عدد منها حيث يسهم بعضها فى إثرائه، ويسهم هو فى إثراء البعض الآخر، ومن ثم فإن ذلك يجعلنا نتثبت من الآتى:

(أ) أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة الوثيقة الارتباط بعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(ب) صحة نتائج الدراسات العشر التى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

واليقظة والحذر فى الإسلام تعد من المقومات المطلوب توافرها فى الإنسان المؤمن، وفى هذا يقول الحق سبحانه فى حق المؤمنين: **﴿ياأيها الذين آمنوا خذوا حذركم﴾** (٧١/٤) .

ويقول فى حق الغافلين: **﴿أولئك كالأنعام بل هم أضل أولئك هم الغافلون﴾** (١٧٩/٧)

العنصر رقم ٢٥ : العمـر :

لقد تميز موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادى بالتباين يتضح لنا ذلك من نتائج الدراسات التالية:

(أ) أن ١٦ دراسة (٥,٦٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن عمر القادة أكبر من متوسط أعمار التابعين لهم.

(ب) أن ٦ دراسات (٢,١٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن عمر القادة أصغر من متوسط أعمار التابعين لهم .

(ج) أن دراستين (٠,٧٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن العمر ليس عاملاً أو عنصراً مميزاً بين القادة وبين التابعين.

(د) أسفرت نتائج أحد الدراسات (٠,٣٥٪ من إجمالى الدراسات) عن أن هذا يختلف من موقف لآخر.

(هـ) أن باقى الدراسات (٢٦٢ دراسة - ٩١,٢٥٪ من إجمالى الدراسات) قد جاءت نتائجها خلوا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلى المقومات والاشتراطات القيادية الإسلامية يتبين لنا أن كبر أو صغر عمر القائد لايتطابق ولايتعارض ولايتكامل مع أى منها، وعلى ذلك فإن هذا التحاكم يقودنا إلى:

(أ) استبعاد هذا العنصر من عداد المقومات القيادية.

(ب) صحة نتائج الدراسات التى أسفرت نتائجها عن أن هذا العنصر ليس عاملا مميزاً بين القادة (دراستين)، وفى ذات الوقت فإن هذا يجعلنا نسقط من حسابنا واهتمامنا نتائج الدراسات الأخرى للفكر الإدارى المعاصر

وهذا التناول للعمر من قبل الفكر الإدارى المعاصر، بعيد ومغاير ومختلف عن تناول الشريعة الإسلامية والمقومات والشروط القيادية الإسلامية لهذا العنصر، ولقد سبق أن أشرنا إلى الرجولة كأحد هذه المقومات وتبين لنا من المناقشة أن هناك فهمين للرجولة:

الفهم الأول : وهو بمعنى بلوغ الذكر الحلم، وانتهينا إلى أن هذا هو الحد الأدنى الذى لايجوز النزول عنه بالنسبة للقائد الإدارى بالنسبة لأى مستوى من المستويات القيادية.

الفهم الثانى : وهو بمعنى اكتمال البلوغ الذى يتحقق فى رأى الفقهاء والعلماء ببلوغ سن الأربعين، ويتحقق له به اكتمال بلوغه العقلى والنفسى والبدنى، وانتهينا إلى أن هذا يعتبر الحد الأدنى الذى لايجوز النزول عنه بالنسبة لمستوى القائد الأعلى لأى تنظيم إنسانى، أما بالنسبة لباقى المستويات القيادية الأدنى من هذا المستوى، فيمكن اعتبار بلوغ القائد سن الأربعين شرطاً تفضيلياً أو ترجيحياً.

ونحن نفهم من النصوص القرآنية أن الرجولة مرحلة وسط بين الطفولة والكهولة، وأنها مرحلة القوة أو اكتمال القوة، وأن المرحلة السابقة لها (مرحلة الطفولة) تتميز بالضعف البدنى والنفسى والعقلى، وكذلك المرحلة التالية لها (مرحلة الكهولة).

وصدق الحق إذ يقول فى محكم التنزيل فى حق عموم الإنسان:

﴿الله الذى خلقكم من ضعف، ثم جعل من بعد ضعف قوة ثم جعل من بعد قوة ضعفاً وشيبة، يخلق مايشاء وهو العليم القدير﴾ (٣٠/٥٤)

وصدق سبحانه اذ يقول فى حق أطوار خلق الإنسان[١] :

﴿ثم نخرجكم طفلاً ثم لتبلغوا أشدكم[٢] ، ومنكم من يتوفى ومنكم من يرد إلى أرذل العمر لكيلا يعلم من بعد علم شيئاً﴾ (٢٢/٥)

وعلى ذلك فالمعول عليه فى الإسلام هو بلوغ الإنسان مرحلة الرجولة، وهذا يتطلب بلوغه سن الاحتلام طبقا للفهم الأول لمعنى الرجولة، أو بلوغه سن الأربعين طبقاً للفهم الثانى لمعنى الرجولة، ولاشك أن هذا التناول يختلف كليةً عن تناول دراسات الفكر الإدارى المعاصر.

العنصر رقم ٢٦ : الانبساط – عدم الانطواء:

إن موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادى يتسم بالانقسام والتباين، يتضح ذلك من النتائج التالية التى أسفرت عنها الدراسات.

---

(١) أنظر أيضاً سورة غافر الآية ٦٧

(٢) أشدكم بمعنى كمال عقولكم. مختصر تفسير الطبرى، القاهرة دار الشروق (مصحف الشروق المفسر الميسر) ص٣٧٢

(أ) ٦ دراسات (١ ٢٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين الانبساط والقيادة

(ب) ٢ دراستان (٠,٧٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابى بين الانطواء – عدم الانبساط – والقيادة.

(ج) ٤ دراسات (١,٤٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن عدم وجود أى ارتباط سلبى أم ايجابى– بين الانبساط والقيادة.

(د) أن باقى الدراسات (٢٧٥ دراسة– ٩٥,٨٪) قد جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى.

فإذا تحاكمنا إلي المقومات والشروط القيادية الإسلامية بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادى نجد أن هذا العنصر لايتعارض مع أى منها، وإن كنا فى ذات الوقت نستطيع تبين وجود تكامل بين هذا العنصر وعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ومن ذلك:

(أ) ان القائد إذا توافر له الانتماء لمرءوسيه وكان ذا علم ومعرفة وخبرة وتوافر له الإعداد، الجيد فإن توافر هذه العوامل يسهم إلى حد كبير فى إثراء هذا العنصر وتشجيع القائد على نبذ العزلة والحد من انطوائه على نفسه، اما اذا افتقد القائد الانتماء والعلم والإعداد فلاشك إن ذلك سوف يفقده الثقة والاطمئنان، ومن ثم يسهم إلي حد كبير فى تعميق انطواء القائد على نفسه.

(ب) كما أن افتقار القائد لتوافر مثل هذا العنصر سوف يؤثر تأثيراً سلبياً على كل من مقوم الشورى والتعليم والتوكل، فالقائد المنطوى على نفسه المحب للعزلة سوف ينأى بنفسه عن استشارة مستشاريه وتعليمهم وتدريبهم، وكذلك سوف يحجم عن التردد على رؤسائه وطلب العون منهم، وعلى العكس من ذلك القائد المنبسط غير المحب للانطواء والعزلة .

وعلى ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية والإسلامية، والذى تبين منه وجود تكامل متبادل بين هذا العنصر وعدد من هذه المقومات والشروط، فإننا نستطيع أن نتحقق من الآتى:

(أ) أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والوثيقة الصلة بعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (٦ دراسات)

(ج) التحفظ إزاء نتائج بقية الدراسات.

ثانيا : تقويم العناصر القيادية الوضعية التى أنفردت بالإشارة إليها دراسات الفكر الإدارى المعاصر التى تمت خلال الفترة من ١٩٠٤-١٩٤٧ :

العنصر رقم ١ : الثبات والمثابرة فى مواجهة العقبات:

إن موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر التى تمت خلال تلك الفترة من حقيقة ارتباط هذا العنصر بالقيادة يتسم بالوضوح النسبى، حيث أسفرت نتائج ١٢ دراسة (٩,٧٪ من إجمالى دراسات هذه الفترة والبالغ عددها ١٢٤ دراسة) عن ارتباط ايجابى بين هذا العنصر والقيادة، بينما نجد أن بقية دراسات تلك الفترة (١١٢ دراسة - ٩٠,٣٪) قد جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية بغية التثبت من حقيقة ارتباط هذا العنصر بالقيادة يتبين لنا أن هذا العنصر يتشابه إلى حد كبير مع مقوم الصبر أحد المقومات القيادية الإسلامية، هذا فضلاً عن أننا يمكن أن نلحظ وجود تكامل بين هذا العنصر ، وعدد من هذه المقومات والشروط، ومن ذلك أن توافر كل من مقوم الإيمان والرجولة والعزيمة وتوافر كل من شرط الاصطفاء والإعداد والتأييد والمساندة من قبل القائد الأعلى، فإن توافر هذه المقومات والشروط يسهم إلى حد كبير فى جعل القائد أكثر ثباتًا ومثابرةً فى مواجهة العقبات والتحديات. ولاشك أن هذا التحاكم يجعلنا نتثبت من الآتى:

(أ) أن هذا العنصر أحد المقومات القيادية الأساسية.

(ب) صحة نتائج دراسات الفكر الإدارى المعاصر التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (١٢ دراسة).

العنصر رقم ٢ : الشعبية والمهابة:

إن موقف دراسات الفترة موضع البحث من حقيقة ارتباط هذا العنصر بالقيادة هو كالآتى :

(أ) ١٠ دراسات (٨,١٪ من إجمالى دراسات هذه الفترة) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

(ب) إن بقية الدراسات (١١٤ دراسة- ٩١,٩٪) قد جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية بغية التثبت من حقيقة الارتباط بين هذا العنصر والقيادة يتبين لنا أن هذا العنصر متشابه إلى حد كبير مع موقع المهابة أحد المقومات الإسلامية، ومن ثم فإن هذا يؤكد لنا :

(أ) أن هذا العنصر يعد أحد المقومات القيادية الأساسية.

(ب) صحة النتائج التى انتهت إليها الدراسات العشر التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

ولكننا نود أن نؤكد هنا ونلفت النظر إلي ماسبق أن أشرنا إليه بخصوص طبيعة المهابة كمقوم قيادى، وأن هدي الإسلام في ذلك يربطها بسلوك القائد وتصرفاته أكثر من أى شيء آخر بل إننا نرى أن تلك المهابة إن هى فى الحقيقة إلا نتاج توافر كافة المقومات والشروط القيادية الأخرى.

العنصر رقم ٣ : القدرة على التكيف(١) :

إن موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر التى تمت خلال الفترة موضع البحث من حقيقة ارتباط هذا العنصر بالقيادة هو كالاتى:

(أ) ١٠ دراسات (٨,١٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين قدرة القائد على التكيف مع التغيرات الموقفية الاجتماعية الوظيفية والقيادة.

(ب) ان بقية الدراسات (١١٤ دراسة- ٩١,٩٪) جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إلي هذا العنصر كمقوم قيادى.

فإذا ماتحاكمنا إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية بغية التثبت من حقيقة الارتباط بين هذا العنصر والقيادة تبين لنا أنه لايتطابق تطابقًا كاملاً ولايتعارض مع أى من هذه المقومات والشروط، وإن كنا نستطيع أن نتبين وجود نوع من التقارب- إلى حد ما- بين هذا العنصر ومقوم الواقعية أحد المقومات والشروط القيادية الإسلامية، كما نستطيع فى ذات الوقت أن نتبين وجود تكامل بين هذا العنصر وعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية الاخرى، ومن ذلك أن القائد كلما ازداد علمًا وخبرةً وكلما كان أكثر انتماءً وكلما توافر له الإعداد الجيد، كلما توافرت له هذه المقومات والشروط كان أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات الموقفية الوظيفية والاجتماعية .

وعلى ضوء هذا التحاكم يتبين لنا :

(أ) أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والوثيقة الصلة بعدد من المقومات والشروط القيادية الأساسية .

---

(١) يرى الدكتور فؤاد البهى السيد فى كتابه الأسس النفسية للنمو (مرجع سابق ص٤٣٢) أن التكيف Adaptability يعنى كل مايقوم به الفرد من نشاط ليوائم بين سلوكه وبين مطالب البيئة التى يعيش فى إطارها نقلاً عن
Pierson, H., Vocabulaies Psychologic, 1963.

ولقد أشرنا إلى هذا لأن هناك تداخل بين مفهوم عنصر التكيف Adaptability وبين مفهوم عنصر التوافق Adjustment الذى سوف نتعرض له فيما بعد

(ب) صحة نتائج الدراسات العشر التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

العنصر رقم ٤ : العقيدة - الإيمان:

أن موقف دراسات تلك الفترة تجاه حقيقة الارتباط بين هذا العنصر والقيادة يتضح لنا من النتائج التالية:

(أ) ٧ دراسات (٦,٥٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين قوة العقيدة والقيادة.

(ب) بقية الدراسات (١١٧ دراسة- ٩٤,٤٪) قد جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلي المقومات والشروط القيادية الإسلامية بغية التثبت من حقيقة ارتباط هذا العنصر بالقيادة تبين لنا أن هذا العنصر يتطابق إلي حد كبير مع مقوم الإيمان (أحد المقومات القيادية الإسلامية)، ومن ثم فإن هذا يؤكد لنا صحة النتائج التى انتهت إليها الدراسات السبعة السابق الإشارة إليها هنا، والتى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة، ويجعلنا نتثبت من أن هذا العنصر يعد أحد المقومات القيادية الأساسية.

ولسنا هنا فى حاجة إلى إعادة التاكيد على أهمية هذا المقوم بعدما أفضنا فى هذا الصدد عند مناقشة مقوم الإيمان بالفصل السابع، ولكننا نود أن نشير هنا إلى أن الإيمان أو قوة الاعتقاد فى أمر من الأمور يفيد حتى وإن كان هناك خطأ فى هذا الاعتقاد، فما بالنا لو صح اعتقاد القائد فصدق فى إيمانه بالله رب العالمين وفى شرعه الحكيم ومنهاجه الواضح المستقيم، إن مثل هذا الإيمان لو توافر للقائد الإدارى- وتوافرت معه المقومات والشروط القيادية الإسلامية الأخرى- فمما لاشك فيه أن مثل هذا القائد يمثل هذا الإيمان سوف يكون أهلا واجدر بالقيادة الادارية الرشيدة من أى قائد آخر، ونحن لانقول بذلك عن تعاطف او انحياز مع مسلم للإسلام، ولكنى أقول هذا عن قناعة واطمئنان بوجود الحجج والبراهين القوية التى تقطع بصحة هذا القول[1] .

العنصر رقم ٥ : الطول :

إن موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر خلال الفترة موضع البحث تجاه هذا العنصر كمقوم قيادى يتسم بالانقسام والتباين، يتضح لنا ذلك من النتائج التالية التى أسفرت عنها هذه الدراسات:

---

(١) انظر ص٤٩١- ٤٩٣

(أ) ٩ دراسات (٧,٣٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن القادة أطول من التابعين.

(ب) ٢ دراستين (١,٦٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن القادة أقل طولاً من التابعين.

(ج) ٢ دراستين (١,٦٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن هذا العنصر ليس عنصراً مميزاً للقادة عن التابعين.

(د) ١ دراسة (٠,٨٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن الطول أو القصر يختلف من موقف لآخر.

(هـ) بقية دراسات الفترة (١١٠ دراسة– ٨٨,٧٪) قد جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إلي هذا العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلي المقومات والشروط القيادية الإسلامية فى هذا الصدد يتبين لنا أن هذا العنصر لايتطابق مع أى من هذه المقومات والشروط، ولايتعارض كذلك مع أى منها، ولاشك أن هذا يجعلنا نستبعد هذا العنصر كمقوم قيادى، ومن ثم يتضح لنا صحة موقف الدراستين اللتين أسفرت نتائجهما عن أن هذا العنصر ليس عنصراً مميزاً للقادة من التابعين، وبالتالى يجعلنا نسقط من حسابنا واهتمامنا كافة نتائج الدراسات الأخرى فى هذا الصدد، فالعبرة ليس بطول القادة أو قصرهم، وكثيرا مايضرب المثل فى هذا بنابليون وقصر قامته، وشارل ديجول بقامته الفارهة وكلاهما من قادة فرنسا البارزين.

ومع ذلك– واسترشاداً بمقوم الانتماء– فإننا نرى أن التباين الكبير فى الطول بين القائد ومرءوسيه من الأمور التى تمثل إلى حد ما عنصراً مناوئًا للقائد، فالقائد المفرط فى الطول، وكذلك القائد المفرط فى القصر، كلاهما يكون طوله أو قصره موضع انتقاد من المرءوسين ، خاصة عند فتور العلاقات أو عند بدء التعامل مع هؤلاء المرءوسين.

العنصر رقم ٦ : الوزن :

إن موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر خلال الفترة موضع البحث تجاه هذا العنصر كمقوم يتسم بالانقسام والتباين يتضح لنا ذلك من النتائج التالية التى أسفرت عنهاهذه الدراسات:

(أ) ٧ دراسات (٥,٦٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن القادة أكبر وزنًا – أثقل – من التابعين.

(ب) دراستين (١,٦٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن القادة أقل وزناً – أخف – من التابعين.

(ج) دراستين (١,٦٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن عدم وجود اختلافات بين القادة والتابعين بخصوص هذا العنصر.

(د) أن بقية الدراسات (١١٣ دراسة- ٩١,٢٪) قد جاءت نتائجها خلواً من الاشارة إلى ذلك العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلى الشروط والمقومات القيادية الإسلامية فى هذا الصدد يتبين لنا أن هذا العنصر لايتطابق مع أى من هذه المقومات والشروط، ولايتعارض كذلك مع أى منها.

ولاشك أن هذا يجعلنا نتثبت من أن هدا العنصر لايعد مقوماً قيادياً، ومن ثم يتبين لنا صحة موقف نتائج الدراستين اللتين انتهت كل منها إلى عدم وجود اختلافات بين القادة والتابعين فيمايتعلق بهذا العنصر، وبالتالي يجعلنا نسقط من حسابنا واهتمامنا نتائج بقية الدراسات الأخرى فى هذا الصدد، وإن كنا نرى أن الأفضل عدم وجود تباين مفرط بين القائد والتابعين فيما يتعلق بهذا العنصر، ونحن نسترشد فى هذا بمقوم الانتماء، مع التسليم بأن التباين فى هذا العنصر لو وجد فانه لايقدح ولاينال من أهلية وجدارة القائدة للقيادة إذا توافرت فيه المقومات والشروط القيادية الإسلامية، فلقد سبق أن أشرنا إلى أن الانتماء العرقى أو الجسمانى لايمكن أن يرتقى لمستوى الانتماء العقائدى والفكرى والاجتماعى، فهذا الانتماء الأخير هو الأولى والأجدر بالحرص عليه.

ثالثا : تقويم العناصر القيادية الوضعية التى انفردت بالاشارة إليها دراسات الفكر الإدارى المعاصر التى تمت خلال الفترة من ١٩٤٨-١٩٧٠:

العنصر رقم ١ : القدرة الإدارية:

بالرجوع إلى دراسات الفكر الإدارى المعاصر بخصوص هذا العنصر نجد أن ١٦ دراسة (٩,٨٪ من إجمالى دراسات الفترة موضع البحث) قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابى بين هذا العنصر والقيادة، أما بقية دراسات هذه الفترة (١٤٧ دراسة) وتعادل ٩٠,٢٪ من إجمالى هذه الدراسات، فقد جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية فى هذا الصدد يتبين لنا أن هذا العنصر لايتطابق مع أى من هذه المقومات والشروط، كما أنه لايتعارض مع أى منها كذلك، ومع هذا فنستطيع تبين وجود تكامل بين هذا العنصر ومقوم العلم وكل من شرط الإعداد وشرط المنهجية، فلاشك أن توافر كل من هذه المقومات والشروط يسهم

إلى حد كبير فى إثراء وإنماء القدرة الإدارية للقائد الإدارى، كما يمكن أن نلاحظ أن توافر هذا العنصر يسهم فى إثراء كل من مقوم العزيمة والاجتهاد. ومن ثم فإن هذا التحاكم يقودنا إلى القول بالآتى:

(أ) بأن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والوثيقة الصلة بالمقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات الـ١٦ التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

ونحن نقول بوجود هذا التكامل من منطلق النظر إلى القدرة القيادية كعنصر مستقل عن القدرة الادارية، باعتبار النشاط القيادى للقائد الإدارى نشاط متميز بذاته، حيث أن جوهره يقوم على أساس التفاعل بين القائد وأفراد الجماعة أو الوحدة الإدارية المسئول عنها هذا القائد، في حين أن جوهر النشاط الإدارى للقائد الإدارى يتعلق بعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة لكافة العناصر بالوحدة أو المنظمة، وليست قاصرة على العنصر الإنسانى وحده الذى هو موضع عناية ومحور اهتمام القدرة القيادية للقائد الأعلى، وعلى ذلك فالمستفاد من ذلك أننا آخراً ننظر إلى النشاط الإدارى على أنه نشاط مهنى تخصصى، شأنه شأن أى نشاط آخر من هذا القبيل تماماً كالنشاط المحاسبى أو الهندسى أو الزراعى.. إلخ الذى يتطلب اكتساب أى منها توافر قدر كبير من العلم والدراسة التخصصية، ثم تأتى الممارسة لتصقل هذه العلوم والمعارف وتضيف إليها الخبرة والمهارة العلمية، وذلك بخلاف القدرة القيادية التى وإن كانت تتطب توافر قدر من العلم المدعوم والمصقول بقدر من الخبرة الناتجة عن الاعداد أو الممارسة، إلا أن عنصر العلم والخبرة هنا إن هو إلا عنصر أو مقوم قيادى واحد من بين عديد من المقومات والشروط القيادية الأخرى التى لابد من توافرها جميعاً، من أجل فاعلية التفاعل بين القائد وأفراد جماعته، والتى انتهينا فى بحثنا هذا إلى أنها واحد وعشرون مقوماً وشرطاً قيادياً.

ونحن نرى تصنيف المهارات والقدرات المطلوب توافرها فى القائد الإدارى حتي يستطيع القيام بكافة الأعباء والمهام الموكولة إليه بكفاءة وفعالية إلى ثلاث قدرات ومهارات:

المهارة الأولى : المهارة القيادية .

المهارة الثانية: المهارة الإدارية.

المهارة الثالثة: المهارة الفنية أو التخصصية طبقًا لطبيعة النشاط أو المهام الموكولة إليه وإلى الوحدة الإدارية التى يشرف عليها، ويمكن استخلاص طبيعة الارتباط القائم

بين المستويات الإدارية المختلفة وهذه المهارات النوعية الثلاثة، وبصفة خاصة مدى ضرورة وأهمية كل نوعية من هذه النوعيات ، لكل مستوى من المستويات الإدارية كالتالى :

١- أن القدرة القيادية مطلوب توافرها ابتداءً وبنفس الدرجة من الأهمية بالنسبة لكافة مستويات القادة الإداريين ابتداء من أدنى المستويات إلى أعلاها، فحيث يوجد التعامل والتفاعل الإنسانى لابد من تواجد القيادة الفعالة(١) .

٢- أن القدرة الإدارية - التخطيط والتنظيم والرقابة- تتزايد الحاجة إليها كلما ارتفعنا فى السلم الإدارى حتى تصل لأعلى مستوى لها بالنسبة لقادة أعلى إدارى فى أى تنظيم إنسانى، وتصل لأدنى مستوي لها بالنسبة لقادة الخط الإشرافى الأول (قادة العمال والمنفذين) فى إطار هذا التنظيم. أما بالنسبة للمهارة المهنية (أو الفنية أو التخصصية) فهى بخلاف المهارة السابقة، فتزداد الحاجة إليها كلما اقتربنا من أدنى مستويات السلم الإدارى، وتتضاءل الحاجة إليها كلما اقتربنا من قمة السلم الإدارى .

وإن كنا نرى أن تماثل الأهمية لايعنى تماثل الحيز الزمنى الذى يستنفذه قادة المستويات القيادية المختلفة فى النشاط القيادى والتوجيهى، ولا حتى تماثل الحيز الزمنى المستنفد في النشاط القيادى بالنسبة لقادة المستوى القيادى الواحد، فهناك عوامل عديدة- تختلف وتتباين من حالة إلى أخرى ومن وقت إلى آخر- تتحكم فى مقدار الحيز الزمنى المستنفد في النشاط القيادى بالنسبة لكل قائد على حده، فهذا الحيز الزمنى المخصص للنشاط القيادى يتوقف على سبيل المثال لا الحصر على مدى المهارة القيادية للقائد، وعلي عدد الأفراد الذين يتولى توجيههم والإشراف عليهم- نطاق الإشراف- وعلى مدي التباعد المكانى بينه وبين مرءوسيه- الإشراف المباشر عن قرب أو الاشراف غير المباشر عن بعد- وعلى مدى مهارة وخبرة هؤلاء المرءوسين، وعلى مدى أهمية الأعمال المسندة إليهم، وعلى طبيعة هذه الأعمال، فالأعمال الروتينة البسيطة بخلاف الأعمال الفنية المتخصصة المعقدة، وبخلاف الأعمال الإنشائية- الإبداعية أو الابتكارية- ولاشك أن هذه العوامل تختلف وتتباين من قائد إلى آخر، حتى لو كان هؤلاء القادة يعملون فى منشأة واحدة بمستوى إدارى واحد، فهناك صعوبة- إن لم يكن استحالة- فى أن تتشابه أو تتماثل ظروف كل منهم مع الآخر لذا فإننا

---

(١) فالحاجة إلى القيادة الفعالة تنشأ حيثما تواجد النشاط الجماعى والتفاعل الإنساني، ومن المأثور عن الرسول ص قوله «لايحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم».
نقلاً عن: نيل الأوطار، مرجع سابق، باب ضرورة الولاية، جـ٨ ص٢٨٨

لانوافق على تعقيد مثل هذه الأمور المتغيرة المتباينة ونتحفظ على أية آراء تنحو هذا النحو(١) .

وهذا الاستطراد وهذه الاستفاضة منا في هذا الصدد تأتي من منطلق أن التناول الشائع في الفكر الإدارى التقليدي لكل من المهارة الإدارية والمهارة القيادية على خلاف ماذكرناه هنا، حيث تسود النظرة إلى المهارة القيادية على أنها أحد عناصر القدرة الإدارية التى تضم طبقًا للمفهوم التقليدى الشائع لعناصر الادارة كلاً من التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، وأحيانًا التنسيق(٢) ، ولاشك أن هذا الفهم يختلف عن الفهم الذى توحى به إلينا تلك الدراسات الـ١٦ ، التى أسفرت عن أن القدرة الإدارية أحد عناصر أو مقومات القيادة.

وعلى ذلك فلاتستقيم نتائج هذه الدراسات وتصير مقبولة إلا فى إطار الفهم والتناول الذى سبق أن أشرنا إليه بخصوص تميز عنصر القيادة عن عنصر الإدارة ، واستقلال كل منهما عن الآخر، وإن كانا يتبادلان التكامل فيما بينهما، من هنا لزم التنويه، ومن هنا اضطررنا لهذا الاستطراد.

العنصر رقم ٢ : الاستقلالية والاعتماد على النفس:

لقد أسفرت نتائج ١٢ دراسة (٧,٤٪) من دراسات الفترة موضع البحث عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة، بينما جاءت نتائج بقية دراسات الفترة «١٥١ دراسة - ٩٢,٦٪» خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أن هذا العنصر لايتطابق ولا يتعارض مع أى منها، ولكننا نستطيع أن نتبين وجود تكامل بين هذا العنصر وعدد من هذه المقومات والشروط، ومن ذلك:

(أ) أن القائد كلما توافر له اكتمال الرجولة، وكلما كان أكثر خبرة ومعرفة وعلمًا، وكلما توافر له الإعداد الجيد، والمنهج الصحيح، والمساندة والدعم والتأييد من قائده الأعلى، كان أكثر ثقة فى نفسه وفي قدراته، ومن ثم كان أكثر استقلالية وأكثر حرصاً على الاعتماد على نفسه.

---

(١) للوقوف علي نموذج لهذا التقعيد أنظر :

- د . عمر عنايم ، ود . علي الشرقاوى، تنظيم وإدارة الأعمال ، بيروت : دار النهضة العربية ، ١٩٨٢ ص١١٢.

(٢) Koontz, Harold& others, op. cit., p. 45. p. 47

وقد يطلق البعض عليها وظائف الادارة انظر

د . عمر عنايم ، ود علي الشرقاوى ، مرجع سابق، ص٢٨٣

- د. على شريف، الإدارة العامة - مدخل الأنظمة بيروت دار النهضة العربية، ١٩٨١ ص٩٦

(ب) كما أن توافر هذا العنصر يثرى فى القائد كلا من مقوم الاجتهاد والعزيمة، وعلى ضوء هذا التحاكم يتبين لنا وجود نوع من الارتباط أو التكامل، ومن ثم فإن هذا يجعلنا نتثبت من الآتى: -

(١) أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والوثيقة الارتباط بعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(٢) نتثبت من صحة الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (١٢ دراسة).

ونود هنا الإشارة إلى أن تلك الاستقلالية يجب أن تكون استقلالية موضوعية تتمشى وتتفق مع القدرات والإمكانات والسلطات المتوافرة للقائد، وأنها وإن كانت تثرى بعض المقومات القيادية فيجب من ناحية أخرى ألا تقف حجر عثرة فى طريق تنمية وإثراء مقومات قيادية أخرى، فالإفراط والمبالغة - غير الموضوعية - فى الاعتماد على النفس قد تحول بين القائد وأعمال مبدأ الشورى أو تجعله يحجم عن التوكل وطلب المساندة والعون من قائده الأعلى عند توافر الدواعى لذلك.

العنصر رقم ٣: فرض النفس على الآخرين:

بالرجوع إلى دراسات الفكر الإدارى المعاصر خلال الفترة موضع البحث يتضح لنا وجود ١٢ دراسة (٧,٤٪ من إجمالى دراسات الفترة موضع البحث) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين القيادة وهذا العنصر، بينما جاءت نتائج بقية دراسات الفترة (١٥١ دراسة - ٩٢,٦٪) خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلى مقومات وشروط القيادة الإسلامية يتبين لنا أن هذا العنصر لايتطابق مع أى من هذه المقومات والشروط، كما أنه لا يتكامل أيضا مع أى منها، بل إنه يتعارض بدرجة أو بأخرى مع شرط الاصطفاء ومقوم الانتماء لما فيه من معنى تزكيه المرء لنفسه بعض الشىء، ولما فيه كذلك من معانى الاستعلاء على باقى أفراد الجماعة التى ينتمى إليها الفرد والتمادى والإفراط فى الثقة بالنفس(١).

وعلى ذلك فإنه على ضوء هذا التحاكم يتضح لنا أن هذا العنصر لايعد من المقومات القيادية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد، كما أن ذلك يجعلنا نسقط من حسابنا واهتمامنا نتائج تلك الدراسات - ١٢ دراسة - التى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

---

(١) يتماثل موقفه فى ذلك مع عنصر الرغبة فى الاستعلاء والتسيد على الأخرين.

العنصر رقم ٤ : السلوك الطبيعي المتوافق [١]:

لقد أسفرت نتائج ١١ دراسة (٦,٧٪) من دراسات الفترة موضع البحث عن وجود ارتباط إيجابى بين التزام القائد بالعرف والقواعد والتعليمات والتزام السلوك الطبيعي المعتاد فى جماعته والقيادة، بينما جاءت بقية دراسات الفترة (١٥٢ دراسة - ٩٣,٣٪) خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادة الإسلامية نجد أن هذا العنصر إن لم يكن يتعارض أو يتطابق مع أى منهما فإنه يتكامل ويتداخل مع عدد من هذه المقومات والشروط التى تثريه وتنميه وينميها، ومن ذلك:

(أ) أن عمق إيمان القائد بالأهداف والغايات المحدودة له وعمق انتمائه لجماعته وتوافر العلم والمعرفة والخبرة الخاصة والعامة وتوافر المنهج الصحيح والإعداد الجيد، وكلما اتسم سلوك القائد بالواقعية فإن كلاً من هذه المقومات والشروط تساعد على إثراء وتنمية هذا العنصر لدى القائد فتجعله أكثر تقبلاً وانتظاماً والتزاماً بالعرف والقواعد وسلوكيات الجماعة.

(ب) كما أن عمق وثراء هذا العنصر يسهم من ناحية فى تنمية مقوم الانتماء، كما يسهم كذلك فى إثراء كل من مقوم القدوة ومقوم التوكل لدى القائد الحريص على الالتزام بين هذا العنصر وعدد من المقومات والشروط القيادة الإسلامية، ولاشك أن ذلك يجعلنا نتثبت من صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (١١ دراسة).

ونود الإشارة بخصوص هذاالعنصر - إلا أن الحرص على الالتزام بالنظام وسلوكيات وعرف الجماعة يجب ألا يقف حائلاً بين القائد وأعمال الاجتهاد، فجمود القائد ووقوعه أسيراً للمألوف من الظواهر غير الصحية فى الفكر الإدارى المعاصر، فالبيروقراطية تعتبر إحدى هذه الظواهر التى يعارض الفكر الإدارى مبالغة القائد الإدارى فى التمسك بها.

العنصر رقم ٥ : المبادأة والمبادرة:

لقد أسفرت نتائج ١٠ دراسات (٦,١٪) من دراسات الفكر الإدارى المعاصر التى تمت خلال الفترة موضع البحث عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر وبين

---

(١) يرى الدكتور فؤاد البهى السيد أن التوافق يمثل مرحلة متطورة لمفهوم التكيف حيث أصبح التكيف يطلق على كل مايقوم به الفرد من نشاط ليوائم بين سلوكه وتصرفاته، وبين مطالب البيئة التى يعيش فى إطارها، أما التوافق فقد أصبح اصطلاحا يطلق على مايمكن أن نسميه التكيف الاجتماعى الذى يدل على مدى مرونة الفرد فى تغيير أنماط سلوكه الاجتماعى حتى يوائم بين هذا السلوك وبين التغيرات فى الظروف البيئية المحيطة به، انظر د. فؤاد البهى السيد، الأسس النفسية للنمو مرجع سابق، ص ٤٣٢

القيادة، بينما جاءت بقية دراسات هذه الفترة (١٥٣ دراسة ـ ٩٣,٩٪) خلوا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أن هذا العنصر لايتعارض مع أى منها، بل إنه يتكامل ويتداخل إلى حد كبير مع مقوم الاجتهاد، هذا فضلاً عن وجود تكامل إلى حد ما بين هذا العنصر وكل من مقوم العلم والإيمان، وكذلك كل من شرط الإعداد والتأييد حيث إن توافر هذه الشروط والمقومات يسهم فى إثراء وتنمية هذا العنصر إلى حد كبير.

وعلى ضوء التحاكم يتبين لنا وجود نوع من التكامل والتداخل بين هذا العنصر وعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، ومن ثم يتأكد لنا صحة نتائج تلك الدراسات العشر التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

العنصر رقم ٦ : القدرة على تقبل التجاوزات والاختلافات فى الرأى (١) :

لقد أسفرت نتائج ٩ دراسات (٥,٥٪) من دراسات الفترة موضع البحث عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة ، بينما جاءت بقية الدراسات (١٥٤ دراسة ـ ٩٤,٥٪) خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أن هذا العنصر لايتعارض مع أى من هذه المقومات والشروط، وأنه إن لم يكن يتفق مع أى منها، فإنه يتكامل ويتداخل إلى حد كبير مع مقوم الصبر ، كما أنه يتكامل بدرجة أو بأخرى مع بعض المقومات والشروط القيادية الإسلامية الأخرى، ومن ذلك تكامله مع كل من: الايمان، والرجولة، والانتماء، والإعداد، والتأييد، والعزيمة، والواقعية، فكلما كان نصيب القائد منها كبيراً كان هذا القائد أكثر قدرة على احتمال الضغوط البيئية المعوقة والاتجاهات الاجتماعية المخالفة.

وعلى ضوء هذا التحاكم يتضح لنا مدى أهمية هذا العنصر على ضوء هذا التكامل والتداخل بينه وبين عدد من المستويات والشروط القيادية الإسلامية التى يكفل توافرها إيجاد وتنمية وإثراء هذا العنصر، ومن ثم يتأكد لنا صحة نتائج تلك الدراسات التسع التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

العنصر رقم ٧ : الموضوعية:

لقد أسفرت نتائج ٧ دراسات (٤,٣٪) من دراسات الفترة موضع البحث عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة، بينما جاءت نتائج بقية دراسات (١٥٦ دراسة ـ ٩٥.٧٪) خلوا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى.

---

(١) القدرة على احتمال الضغوط البيئية المعوقة والاتجاهات الاجماعية المخالفة

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أن هذا العنصر يتطابق مع مقوم الموضوعية، ومن ثم فإن هذا يتيح لنا التحقق من أهمية هذا العنصر كمقوم قيادى والتثبت من صحة نتائج هذه الدراسات السبع التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر - أو المقوم والقيادة.

العنصر ٨ : الدهاء وسعة الحيلة فى التعامل مع التغيرات الموقفية:

لقد أسفرت نتائج ٧ دراسات (٤,٣٪) من دراسات الفكر الإدارى المعاصرالتى تمت خلال الفترة موضع البحث عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة، بينما نجد أن نتائج بقية دراسات الفترة (١٥٦ دراسة - ٩٥,٧٪) قد جاءت خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية،، يتبين لنا أن هذا العنصر لايتعارض مع أى من هذه المقومات والشروط، وأنه إن لم يكن يتطابق مع أى منها، فإنه يتكامل، بل ويتداخل إلى حد كبير مع مقوم الاجتهاد، كما أنه يتكامل بدرجة أو بأخرى مع عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، التى يسهم توافرها فى تنمية وإثراء هذا العنصر، وفى مقدمة هذه المقومات والشروط الرجولة واكتمال البلوغ واتساع المعرفة والعلم والخبرة، والإعداد الجيد.

وعلى ضوء هذا التحاكم وما أسفر عنه من أن هذا العنصر يتكامل ويتداخل مع عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أهمية هذا العنصر وارتباطه بالقيادة، ومن ثم فإن هذا يجعلنا نتثبت من صحة نتائج تلك الدراسات السبع التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

العنصر رقم ٩ : الشخصية الجذابة (غير المنفردة):

بالنسبة لهذا العنصر فلقد أسفرت نتائج ٤ دراسات (٢,٥٪) فقط من بين دراسات الفترة موضع البحث عن وجود ارتباط إيجابى بينه وبين القيادة إما بقية الدراسات (١٥٩ دراسة - ٩٧,٥٪) فلقد جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أن هذا العنصر لايتعارض ولايتطابق مع أى منها، وإن كنا نستطيع القول بأن كلاً من مقوم الانتماء والخلق الحسن والفصاحة والبيان والرحمة تتكامل مع هذا العنصر، حيث إن توافرها يكفل إثراءه وتنميته.

وعلى ذلك فإن توافر هذا العنصر فى القائد الإدارى قد يكون من الأمور المرغوبة أو المحمودة له، وأن هذا لايتعارض مع المقومات والشروط القيادية الإسلامية، بل إن هذا

العنصر يمكن النظر إليه على أنه أحد الثمار والآثار الإيجابية لتوافر عدد من المقومات القيادية الإسلامية، ومن ثم فإن هذا يجعلنا نقول بصحة نتائج تلك الدراسات الأربع التى أسفرت عن وجود ارتباط ايجابى بين هذا العنصر والقيادة.

ولقد حرص الإسلام على حث أفراد المجتمع الإسلامى على التآلف والتقارب، فالمسلم آلف مألوف، ومن سماته البشر لا التنفير والتيسير لا التعسير والكلمة الطيبة خير من العطاء المادى مع المن، وصدق الحق سبحانه إذ يقول: «قول معروف ومغفرة خير من صدقة يتبعها أذى» (٢/٢٦٣)

وهذا الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم يرشد المسلم إلى أن تبسمه فى وجه أخيه صدقة، وما أكثر النصوص القرآنية والاحاديث النبوية التى تنهى عن التحاسد والتباغض وسوء الظن والتجسس والتنافس والفحش فى القول، ولاشك أن مثل هذه الأمور التى حثت عليها الشريعة الإسلامية إن هى إلا وسائل تعين الفرد المسلم على استمالة الآخرين وتآلف قلوبهم.

العنصر رقم ١٠ : القدرة على تعهد واحتضان ورعاية الآخرين:

لقد أسفرت نتائج أربع دراسات (٢,٥٪) فقط من دراسات تلك الفترة عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة، أما بقية الدراسات (١٥٩ دراسة - ٩٧,٥٪) فلقد جاءت نتائجها خلوا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أن هذا العنصر لايتعارض ولايتطابق مع أى منها وإن كنا نستطيع أن نتبين وجود نوع من التكامل بينه وبين عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وفى مقدمة هذه المقومات والشروط يأتى كلٌ من مقوم الإيمان ومقوم العلم والمعرفة والخبرة، وكذلك مقوم الرجولة ومقوم الصبر ومقوم الرحمة وشرط الأعداد، فتوافر هذه المقومات والشروط يجعل القائد أكثر قدرةً وحرصاً على تعهد واحتضان ورعاية مرءوسيه وأفراد جماعته، كما أن توافر هذا العنصر من ناحية أخرى يجعل القائد أكثر قدرة على القيام بتدريب وتعليم وتنمية مرءوسيه وأفراد جماعته.

وعلى ذلك فإن هذا العنصر وإن لم يكن يتطابق مع أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية فإنه يتكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط التى تثريه وتنميه ويثريها وينميها.

ولاشك أن ذلك التحاكم يبرز أهمية هذا العنصر وأهمية توافره فى القائد الإدارى كما أن ذلك يجعلنا نتثبت من صحة نتائج تلك الدراسات الأربع التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

العنصر رقم ١١ : الحماس وقوة المشاعر:

وبالنسبة لهذا العنصر فلقد اقتصرت الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بينه وبين القيادة على ثلاث دراسات (١,٨٪) فقط من دراسات الفترة موضع البحث، أما بقية دراسات هذه الفترة (١٦٠ دراسة ـ ٩٨,٢٪) ، فقد جاءت نتائجها خلوًا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أن هذا العنصر وإن كان لا يتطابق مع أى منها فإنه لايتعارض معها كذلك، بل إننا نستطيع أن نتبين وجود تكامل بدرجة أو بأخرى بين هذا العنصر وعدد من هذه المقومات والشروط ومن ذلك: ـ

(أ) أن كلاً من الإيمان والعلم والانتماء والمنهجية والإعداد يثرى وينمى هذا العنصر، فالقائد كلما كان أكثر ايمانًا وعلمًا وانتماءً وكلما توافر له المنهج الصحيح والإعداد الجيد، كان هذا القائد أكثر تحمسًا لرسالته وأهدافه من غيره من القادة الذين لاتتوافر لديهم مثل هذه المقومات والشروط.

(ب) أن القائد الذى يتوافر لديه هذا الحماس يكون أكثر عزمًا واجتهادًا من غيره من القادة الذين لايتوافر لديهم مثل هذا الحماس.

وعلى ضوء ما أسفر عنه هذا التحاكم من وجود تكامل بدرجة أو بأخرى بين هذا العنصر وهذه المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أهمية توافر هذا العنصر فى القائد الإدارى، ومن ثم فإن هذا يجعلنا نتثبت من صحة نتائج تلك الدراسات الثلاث التى أسفرت عن وجود ارتباط ايجابى بين هذا العنصر والقيادة.

ونود أن ننبه فى هذا الصدد إلى أن هذا العنصر وإن كان يتكامل تكاملا إيجابيًا مع عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، إلا إننا يجب أن نحذر من الإفراط فى الحماس الذى قد يتعارض مع مقوم الموضوعية، فالشريعة الإسلامية شريعة الحق، والمسلم مأمور أن يكون مع الحق أينما كان، وعلى ذلك فإن حماس القائد الإدارى الرشيد لايجب ولا ينبغى بحال من الأحوال أن ينقلب إلى تعصب أعمى ممقوت يبعد بصاحبه عن الحق، ويعمى القائد المتعصب عن رؤية حقائق الأمور والأشياء بموضوعية وأمانة وصدق الحق،

سبحانه إذ يقول فى محكم التنزيل مخاطبا المؤمنين:

«يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله ولو على أنفسكم أو الوالدين والأقربين، إن يكن غنيًا أو فقيراً فالله أولى بهما، فلاتتبعوا الهوى أن تعدلوا، وإن تلووا أو تعرضوا فإن الله كان بما تعملون خبيراً» (٤/١٢٥).

﴿يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولايجرمنكم شنئان قوم على ألا تعدلوا أعدلوا هو أقرب للتقوي، واتقوا الله إنَّ الله خبير بما اتعملون﴾ (٥/٨).

أما أولئك القوم الذين أعماهم الهوى والتعصب الأعمى عن رؤية الحق أو دفعهم تعصبهم لأهوائهم للتعامى عن الحق والحقيقة، فيقول فيهم الحق سبحانه وتعالى:

﴿ولئن أتيت الذين أوتوا الكتاب بكل أية ماتبعوا قبلتك﴾ (٢/١٤٥)

﴿وإن فريقًا منهم ليكتمون الحق وهم يعلمون﴾ (٢/١٤٦)

﴿ومن أظلم ممن كتم شهادة عنده من الله﴾ (٢/١٤٠).

رابعًا : النتائج الإجمالية لتقويم العناصر القيادية الوضعية فى الفكر الإدارى المعاصر[١] :

ومن جماع هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية بغية التثبت من حقيقة العناصر والمقومات القيادية الوضعية والوقوف على حقيقة ارتباطها بالقيادة، يتبين لنا أن هناك مجموعة من العناصر والمقومات الوضعية نستطيع التثبت والجزم بشكل قاطع بحقيقة ارتباطها أو عدم ارتباطها بالقيادة، وهى تلك العناصر والمقومات القيادية الوضعية التالية:

(أ) العناصر والمقومات القيادية الوضعية التى تبين وجود تطابق أو تشابه بينها وبين أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وهى العناصر والمقومات القيادية الوضعية الثمانى التالية [٢]:

١ ـ طلاقة الحديث: حيث يوجد تطابق أو تشابه كبير بينه وبين مقوم الفصاحة والبيان أحد المقومات القيادية الإسلامية.

٢ ـ المعرفة والخبرة: حيث يوجد تطابق بينه وبين مقوم العلم، أحد المقومات القيادية الإسلامية

٣ ـ الحكم والحسم: حيث يوجد تشابه كبير بينه وبين مقوم العزيمة أحد المقومات القيادية الإسلامية.

٤ ـ الشخصية المستقيمة والسلوك الأخلاقى: حيث يتطابق مع المقوم القيادى الإسلامى الخلق الحسن.

---

(١) انظر الجدول رقم ١ في نهاية الفصل.

(٢) إننا نقول بالتطابق أو التشابه هنا استنادا إلي التطابق أو التشابه في الاسم بين العنصر الوضعي والمقوم الإسلامي، لأننا لانملك الوقوف علي المضمون والمحتوي التفصيلي لهذه العناصر الوضعية نظرا لأنها مستخلصة من ملخصات لعديد من الأبحاث والدراسات، انظر Stogdill, R.M., op.cit., p.73 ، لذا لزم التنويه فنحن ندرك أن تشابه الاسم ليس لزامًا أن يكون دليلاً قاطعًا علي تطابق المحتوي، ولكن مالاشك فيه أنه يشير إلي وجود قدر ما من التماثل أو التشابه بين العنصر الوضعي والمقوم الإسلامي

٥ ـ الثبات والمثابرة فى مواجهة العقبات حيث يوجد تشابه كبير بينه وبين المقوم القيادى الإسلامى: الصبر.

٦ـ الشعبية والمهابة: حيث يوجد تشابه كبير بينه وبين المقوم القيادى الإسلامى المهابة.

٧ ـ قوة العقيدة ـ الإيمان، حيث يوجد تشابه إلى حد كبير بينه وبين مقوم الايمان أحد المقومات القيادة الإسلامية.

٨ ـ الموضوعية: حيث يتطابق مع مقوم الموضوعية أحد المقومات القيادة الإسلامية.

وهذا التطابق أو التشابه بين هذه العناصر أو المقومات القيادية الوضعية والمقومات والشروط القيادية الإسلامية يجعلنا نتثبت ونجزم بوجود ارتباط إيجابى بين هذه العناصر الوضعية والقيادة وأنها تعد من المقومات القيادية الحقيقية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد حتى يتمكن من القيام بالمهام الموكولة إليه بكفاءة وفعالية.

(ب) العناصر القيادية الوضعية التى تبين وجود تعارض بينها وبين أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وهى:

١ ـ الرغبة فى الاستعلاء والتسيد على الآخرين، حيث يتعارض مع شرط الاصطفاء أحد الشروط القيادية الإسلامية ومع مقوم الانتماء كمقوم قيادى إسلامى ـ وإن كان بدرجة أقل.

٢ ـ فرض النفس على الآخرين: حيث يتعارض ايضا مع كل من شرط الاصطفاء ومقوم الانتماء.

وهذا التعارض يجعلنا أولاً نستبعد ونسقط هذه العناصر من عداد المقومات القيادية، ويجعلنا ثانياً نجزم بوجود ارتباط سلبى بين هذين العنصرين والقيادة بمعنى أن توافرها فى شخص معين يفقده الأهلية للقيادة.

(جـ) العناصر القيادية الوضعية التى تبين عدم وجود تطابق أو تعارض أو تكامل ملموس بينها وبين أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وهى العناصر القيادية الوضعية الخمسة التالية:

١ ـ التعليم ـ التفوق الدراسى.

٢ ـ الميل للتغير واتساع مجال التحرك الوظيفى والاجتماعى.

٣ ـ العمر.

٤ ـ الطول.

٥ ـ الوزن.

ولاشك أن هذا التحاكم يجعلنا نسقط هذه العناصر الوضعية من عداد المقومات القيادية الحقيقية الواجب توافرها في القائد الإدارى الرشيد، وإن كان توافرها - أو عدم توافرها - في شخص معين لايزيد أو ينتقص من أهليته أو عدم أهليته للقيادة

(د) العناصر القيادية الوضعية التى تبين عدم وجود تطابق أو تكامل بينها وبين أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، ولكن المبالغة فيها قد تجعلها تتعارض مع عدد من العناصر الإسلامية، وتلك العناصر الوضعية تتميز بداية بعدم وجود تطابق أو تكامل ملموس بينها وبين أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، ومن ثم فإننا نستطيع أن نجزم بأن هذه العناصر ليست من المقومات القيادية، شأنها في ذلك شأن العناصر المذكورة فى (جـ) ، ولكن المبالغة والإفراط في هذه العناصر قد يشكل عائقًا يحد من فعالية القيادة، إذ أنها فى هذه الحالة قد تتعارض مع أى من العناصر الإسلامية، وينطبق هذا على:

١ - المركز الاجتماعى والاقتصادى: حيث نستطيع أن نتبين أن الفارق أو التباين الكبير بين المركز الاجتماعى والاقتصادى للقائد والمركز الاجتماعى الاقتصادى لمرءوسيه قد يتعارض مع مقوم الانتماء، كمقوم قيادى إسلامى.

٢ - المظهر والزى: حيث نستطيع أن نتبين أيضًا أن مغالاة القائد فى مظهره وزيه والتباين الكبير بينه وبين مرءوسيه فى هذا المجال قد يتعارض مع مقوم الانتماء كذلك.

أمابالنسبة لبقية العناصر الوضعية التى أسفرت عنها دراسات الفكر الإدارى المعاصر فنستطيع تبين وجود قدر من التكامل المتبادل بينها وبين عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وإن كنا نستطيع تبين وجود مجموعات من العناصر الوضعية تتميز بوجود ارتباط ملحوظ بين كل منها وعناصر المقومات والشروط القيادية الإسلامية، ومن ذلك:

١ - أن كلاً من عنصر الثقة بالنفس والرغبة فى التفوق والطموح والقدرة على الابداع والابتكار، والاستقلالية والاعتماد على النفس، والمبادرة والمبادأة والدهاء وسعة الحيلة، وإن كانت هذه العناصر تتبادل التكامل والتأثير والتأثر مع عدد من المقومات والشروط القيادية، إلا أننا نستطيع أن نلحظ وجود ارتباط ايجابى ملحوظ بينها وبين مقوم الاجتهاد- بصفة خاصة- كأحد المقومات القيادية الإسلامية.

٢ - إن كلاً من عنصر الاهتمام بالعمل والقدرة على التكيف والسلوك الطبيعى المتوازى والقدرة على تقبل التجاوزات والاختلافات فى الرأى، فهذه العناصر وإن كانت

تتبادل التكامل والتأثير والتأثر مع عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية إلا أننا نستطيع أن نلحظ وجود ارتباط إيجابى ملموس بينها وبين مقوم الواقعية بصفة خاصة - أحد المقومات القيادية الإسلامية.

٣ - أن كلاً من عنصر: المشاركة الاجتماعية والقدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية والتعاون والقدرة على تكثيف وتنمية التعاون، فهذه العناصر وإن كانت تتبادل التكامل والتأثير والتأثر مع عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية إلا أننا نستطيع أن نتبين وجود ارتباط إيجابى ملحوظ بينها وبين مقوم الشورى بصفة خاصة.

٤- أن كلاً من عنصر: المشاركة الاجتماعية، والقدرة على تعهد واحتضان ورعاية الآخرين، وإن كانا يتبادلان التأثير والتأثر مع عدد من المقومات، والشروط القيادية الإسلامية، إلا أننا نستطيع أن نتبين وجود ارتباط إيجابى ملحوظ بينهما وبين مقوم الرحمة بصفة خاصة.

أما بقية العناصر الوضعية التى أسفرت عنها دراسات الفكر الإدارى المعاصر، فقد أسفر التحاكم عن وجود قدر من التكامل المتبادل بين كل منها وعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، حيث يتبادل كل منها التأثير والتأثر مع هذه المقومات والشروط، وتلك العناصر هى:

١ - الذكاء.

٢ - الدافع على تحمل المسئولية.

٣ - النشاط والطاقة.

٤ - استشعار المسئولية عن تحقيق الأهداف.

٥ - الاتزان العاطفي والسيطرة على المشاعر

٦ - الالتزام بالأدب وأصول التعامل.

٧ - اليقظة والانتباه للظروف البيئية.

٨ - الانبساط وعدم الانطواء.

٩ - القدرة الإدارية.

١٠- الشخصية الجذابة وغير المنفرة.

١١- الحماس وقوة المشاعر.

ويجدر بنا أن نؤكد هنا مرة أخرى ونلفت النظر إلى مايعنيه وجود تكامل متبادل بين أى عنصر من هذه العناصر الوضعية والمقومات والشروط القيادية الإسلامية، فإن هذا يعنى فى الحقيقة أن المقومات والاشتراطات القيادية الإسلامية هى التى تتبادل التكامل فيما بينها، وأنها فى واقع الأمر هى التى تثرى بعضها البعض، فعلى سبيل المثال نجد أن الثقة فى النفس كعنصر وضعى لايتأتى من فراغ، بل لابد له من توافر عدد من العوامل تسهم فى إنمائه وإثرائه وفى مقدمة تلك العوامل يأتى توافر الايمان القوى، والعلم والخبرة الواسعة واكتمال الرجولة وحسن الإعداد وغير ذلك من المقومات والشروط القيادية الإسلامية السابق الإشارة إليها فى هذا الصدد، فإذا توافرت هذه العوامل فلاشك أن توافرها سيسفر عن توافر مايسمى بعنصر الثقة بالنفس، وهذا العنصر بفرض أن له وجود مستقل، فإنه لاينم عن وجوده إلا من خلال انعكاسه على سلوك القائد، فنلحظ أثر ذلك فى اجتهاده وقوة عزمه وإصراره وفى تحمله لمسئولياته نحو مرءوسيه ورؤسائه، وغير ذلك من المقومات القيادية السلوكية التى يحرص القائد على انتهاجها كانعكاس لتوافر هذا العنصر، أو بمعنى أوضح كانعكاس لتوافر المقومات والشروط القيادية الإسلامية التى افرزته، ومن هذا يتضح لنا أن عنصر الثقة بالنفس ماهو فى الحقيقة إلا بمثابة رمز لهذا التكامل أو التفاعل المتبادل القائم بين المقومات والشروط القيادية الإسلامية فيما بين بعضها البعض، وكذلك فإن بقية العناصر الوضعية التى تبين أنها تتبادل التكامل مع المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

ولاشك أن هذا يوضح لنا الحجم والأهمية الحقيقية لهذه العناصر الوضعية، والتى إن هى فى الواقع إلا بمثابة أثر من آثار وثمرة من ثمار توافر المقومات والشروط القيادية الإسلامية التى أفرزت لنا هذه العناصر الوضعية التى مهما بلغت أهميتها، فهى لاتعدو أن تكون مجرد نتيجة أو ثمرة من ثمار توافر المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

هذا فيما يتعلق بالعناصر والمقومات القيادة الوضعية، أما فيما يتعلق بالمقومات والشروط القيادية الإسلامية، فقد يتبين لنا الآتى:

أولا: وجود تطابق بينها وبين ثمانية عناصر ومقومات قيادية وضعية، وهذه المقومات والشروط الإسلامية هى:

١ ـ مقوم الفصاحة والبيان.
٢ ـ مقوم العلم.
٣ ـ مقوم العزيمة.
٤ ـ مقوم الخلق الحسن.
٥ ـ مقوم الصبر.
٦ ـ مقوم المهابة.
٧ ـ مقوم الإيمان
٨ – مقوم الموضوعية.

ثانيا: وجود تعارض بين كل من:

١ ـ مقوم الانتماء.

٢ ـ مقوم شرط الاصطفاء.

وبين كل من عنصر الرغبة فى الاستعلاء والتسيد على الآخرين وعنصر الرغبة فى فرض النفس على الآخرين، وكذلك كل من عنصر المركز الاجتماعى والاقتصادى وعنصر المظهر والزى، وخصوصاً عند المغالاة والتزيد فى العنصرين الآخرين.

ثالثا: وجود تكامل وارتباط ملموس بين كل من:

١ ـ مقوم الاجتهاد.

٢ ـ مقوم الواقعية .

٣ ـ مقوم الشورى.

٤ ـ مقوم الرحمة.

وبين مجموعات من العناصر الوضعية التى تبين وجود ارتباط إيجابى ملحوظ بين كل منها وكل من هذه المقومات.

ومن هذا يتبين أن دراسات الفكر الإدارى قد أخفقت تماماً فى إبراز حقيقة كل من المقومات والشروط القيادية الإسلامية التالية:

١ ـ مقوم الرجولة.

٢ ـ شرط الإعداد.

٣ ـ شرط المنهجية.

٤ ـ شرط التأييد.

٥ ـ مقوم القدوة.

٦ ـ مقوم التعلم.

٧ ـ مقوم التوكل.

والأخطر من هذا أنها فيما يتعلق بكل من مقوم الانتماء وشرط الاصطفاء، فقد انتهت إلى عناصر ومقومات قيادية موضوعية تتعارض مع كل من مقوم الانتماء وشرط الاصطفاء.

ولعل هذا التعارض يعد من أبرز الجوانب الدالة على إخفاق الفكر الإدارى المعاصر فى هذا المجال، ولعل عدم التنبه لأهمية توافر كل من مقوم الانتماء وشرط الاصطفاء، فى القيادات الإدارية، بل والحرص على توافر تلك العناصر الوضعية التى تتعارض معها هى من أهم الاسباب الأساسية والرئيسية المؤدية إلى عدم كفاءة وفعالية كثيرمن القادة الإداريين فى شتى المستويات وفى شتى المجالات وفى كافة المجتمعات، ومن ثم فقد أسهم ذلك إلى حد كبير فى استمرار واستحكام تلك الازمات والأمراض النفسية والاجتماعية التى يعانى منها الأفراد والجماعات والمجتمعات فى العصر الحديث بعد أن أخفق الفكر الإدارى المعاصر ـ بالرغم من هذا الكم الهائل المتواصل من الأبحاث

والدراسات والنظريات القيادية - فى إفراز القيادات الإدارية الوضعية الرشيدة التى تستطيع أن تتصدى بكفاءة وفعالية لهذه الأزمات والأمراض والمشكلات النفسية والاجتماعية والمادية.

ولانريد هنا أن نعود لتكرار مدى مبلغ أهمية توافر كل من مقوم الانتماء وشرط الاصطفاء، والتى تمت فى موضعين سابقين من الرسالة (١)، ولكننا نود أن نؤكد على أننا نرفض الإذعان لأى آراء أو أبحاث أو دراسات وضعية معارضة تدعى أن الواقع لايستقيم مع ذلك، فالإسلام ماجاء إلا لتصحيح واقع الناس والسمو والتسامى به، خاصة ونحن نعترف جميعًا بأن هذا الواقع يعتريه كثير من الخلل والقصور، وعلى ذلك فأمام وفرة ووضوح النصوص والحرص على الالتزام بتوافر مقوم الانتماء وشرط الاصطفاء فى القادة الإداريين بمختلف المستويات وفى كافة المجالات (٢)، ويجدر بنا أن نؤكد- هنا مرة أخرى- على أن مقتضى توافر شرط الاصطفاء، يستوجب التثبت من عدم حرص الفرد المختار للمنصب القيادى على هذا المنصب، وهذا لا يتنافى مع قبوله لتزكية أو اصطفاء قيادته له لهذا المنصب، فالقبول أمر مقبول، خاصة إذا صدر من الفرد الذى يأنس فى نفسه القدرة على تحمل تبعات المنصب القيادى بكفاءة وفعالية، أما الحرص والطمع فى هذا المنصب وتزكيه المرء لنفسه، فيعد ظاهرة مرضية - غير صحية - ونحن نرى أن هذه التزكية وهذا الحرص والطمع يخفيان وراءهما الكثير من العوامل التى تقوض دعائم أى قيادة إدارية.

فهذه التزكية وهذا الحرص والطمع من القائد فى المنصب القيادى ماكان إلا لحاجة يبتغى القائد تحقيقها والحصول عليها من وراء استئثاره بهذا المنصب، ويستوى فى ذلك أن تكون هذه الحاجة مادية أو معنوية، ومادام له مآرب فى القيادة، فسوف يظل أسيراً لهذا المأرب، ولسوف يكون لهذا المأرب اليد الطولى والتأثير الكبير فى توجيه أحكامه وقراراته وتشكيل سلوكه وتصرفاته.

هذا بخلاف الذى جاءها وقبلها - بالقيادة - على خوف وحذر منها ومن مخاطرها ومسئولياتها الجسام والذى ليس له من ورائها مأرب أو مغنم يسعى لتحصيله أو اكتسابه، فإنه سوف يكون أكثر قدرة على التزام الطريق المستقيم وسيكون فى تصرفاته وقراراته أكثر قدرة على التزام الحيدة والموضوعية من ذلك القائد الذى له فيها مأرب ومآرب، فهؤلاء من المرضى الحريصين الطامعين المزكين لأنفسهم للقيادة، هم أخطر نوعية من نوعيات القادة على القيادة وصدق الحق سبحانه إذ يقول فى حق هؤلاء وأمثالهم: **«ألم تر إلى الذين يزكون أنفسهم»** (٤٩/٤).

---

(١)، (٢): انظر كلا من الفصل السابع مقوم الانتماء واشتراط الاصطفاء ، الفصل الحالى عنصر الرغبة فى الاستعلاء والتسيد على الآخرين وعنصر فرض النفس على الآخرين.

فتزكية المرء لنفسه فى أى أمر من الأمور ليست من الأمور المحمودة فى الإسلام، فما بالنا بالذين يزكون أنفسهم فى أمر خطير كأمر القيادة، التى يقول المصطفى (صلى الله عليه وسلم) فى حقها وفى حق الحريصين عليها .

«ويل للأمراء، ويل للعرفاء، ويل للأمناء، ليتمنين أقوام يوم القيامة أن ذوائبهم كانت متعلقة بالثريا يتذبذبون بين السماء والأرض ولم يكونوا عملوا على شيء» (١).

ويقول عليه الصلاة والسلام أيضا فى حقها وحق الحريصين عليها:

«انكم ستحرصون على الامارة، وستكون عليكم ندامة يوم القيامة فنعم المرضعة، وبئست الفاطمة»(٢) .

وعلى ذلك فهؤلاء الحريصون على القيادة إما أنهم قوم أعمتهم الغفلة عن التنبه لحقيقة خطورة وعظم أمر القيادة، ويحسبونه هينًا وهو عند الله عظيم، وإما أنهم قوم أعماهم الطمع فى مآرب لهم يبتغونها من وراء استئثارهم بالقيادة، لاشك أن كلا من هؤلاء الغافلين وهؤلاء الطامعين هم من أبعد الناس صلاحية للقيادة بهذا الأمر الخطير الجليل.

وسواء صح هذا القول منا أم لا فإن هذا لايضيف ولايقدح أو ينال من صحة شرط الاصطفاء الذى اهتدينا إليه من خلال التحاكم إلى هدى كتاب الله وسنة رسول الله ﷺ وكذلك الشأن مع غيره من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، فأمام وفرة ووضوح الآيات والاحاديث لانملك إلا الاستجابة للحق، والإيمان والتسليم لمنهج الله رب العالمين.ومن ثم فإننا نعود لنؤكد على وجوب الاستجابة لمقتضى التحاكم إلى المنهج الإسلامى وما انبثق عنه من مقومات وشروط قيادية، ونبذ ماعداه من عناصر ومقومات وضعية، وخصوصًا تلك العناصر والمقومات التى تتعارض مع المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

---

(١) نيل الأوطار، باب التشديد فى الولاية، جـ ٨، ص ٢٩٢

(٢) صحيح البخارى، كتاب الأحكام، جـ ٤، ص ٢٢٥.

الفصل التاسع

تقويم النظريات القيادية الوضعية المعاصرة
على ضوء العناصر القيادية الإسلامية

الفصل التاسع
تقويم النظريات القيادية الوضعية المعاصرة
على ضوء العناصر القيادية الإسلامية

بعد أن انتهينا في الفصل السابق من تقويم العناصر والمقومات القيادية الوضعية فقد يري البعض أنه قد صار لزاما علينا كذلك تقويم نظريات القيادة في الفكر الإداري المعاصر استكمالاً لهذا الجهد، وعلي الرغم من أن لنا وجهة نظر في هذا الصدد سبق لنا الإشارة إليها تفصيلاً خلال الفصل الثامن، وخلاصتها أنه بالوقوف علي المقومات والشروط القيادية الإسلامية فلم يعد هناك ضرورة للبحث والتنقيب واجهاد النفس في البحث عن النظرية الإسلامية في القيادة، ومن ثم تقويم هذه النظريات الوضعية علي ضوئها، حيث إن الغاية من مثل هذه النظرية هو الكشف عن المقومات والشروط القيادية التي تكفل كفاءة وفعالية القائد الإداري الرشيد، وحيث تحققت الغاية فقد انتفت الحاجة إلى هذه النظرية وبالرغم من ذلك نقول:إنه إذا كان المطلوب هو مجرد تقويم لتلك النظريات القيادية الوضعية فإننا نقول إن هذا قد صار في حيز الإمكان من خلال التحاكم أيضاً إلي المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وذلك من منطلق أن هذه المقومات والشروط القيادية إن هى إلا بمثابة ثمار ونتائج النظرية الصحيحة في القيادة التى قد يرى البعض أن تواجدها ضرورى لتواجد هذه المقومات والشروط، وعلى ذلك يصبح فى الإمكان تقويم هذه النظريات الوضعية من خلال الوقوف علي مدى اتساق وتوافق كل نظرية من هذه النظريات الوضعية مع المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وبالرجوع إلى الفصل الأول من هذه الرسالة نجد أننا قد انتهينا إلي أن هناك ثلاث مداخل رئيسية يمكن أن تنتظم تحتها الغالبية العظمى من نظريات القيادة فى الفكر الإدارى المعاصر، ونتناول فيما يلي تقويم هذه المداخل الثلاث:

أولا: تقويم إجمالى لنظريات مدخل السمات:

سبق أن أشرنا إلى أن نظريات هذا المدخل ترجع نشأة القيادة وظهورها إلي شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية، وأن المؤيدين لهذا المدخل يختلفون بعد ذلك حول ماهية وأهمية تلك السمات والصفات والخصائص القيادية.

وقد يرى البعض أن ما انتهينا إليه من وجود مقومات وشروط قيادية إسلامية قد يتوافق ويتسق إلى حد كبير مع مقتضى هذا المدخل، وإن كنا نري أن هناك من الاختلافات الجوهرية بينهما، لعل ابرزها أن المنهج الإسلامى - الذى استقينا منه

المقومات والشروط القيادية الإسلامية ـ لايرجع نشأة وظهور القيادة إلي شخصية القائد وتوافر السمات والخصائص القيادية وحدها، يتضح ذلك من أن الشروط القيادية الإسلامية تمثل عناصر قيادية خارجة عن نطاق شخصية القائد وسماته وخصائصه القيادية، ومقتضى هذه الشروط أن القائد قد يتوافر به السمات والمقومات القيادية، ومع ذلك فقد لاتتحقق له القيادة، فظهور وتحقق القيادة في الإسلام إن كان رهناً بتوافر خصائص ومقومات قيادية شخصية معينة، فإنها رهن كذلك وفي ذات الوقت بتوافر شروط قيادية مستقلة عن شخصية القائد، وهذه الشروط هى.

١ ـ شرط الاصطفاء: ومقتضاه أنه مهما أوتى القائد من مهارات وسمات ومقومات قيادية، فلن يكفل له ذلك حصوله على المنصب القيادى مالم يوجد هناك الشخص أو الجهة أو الأفراد الذين يزكونه ويصطفونه أو يرتضونه لهذا المنصب، فليس من المقبول وفق هذا المنهج، أن يأتى شخص من تلقاء نفسه ويفرض نفسه بالقسر والقهر ـ علي رؤسائه ومرءسيه ـ فهذا يعد بمثابة اغتصاب للقيادة وليس من القيادة في شيء.

٢ ـ شرط الإعداد: ومقتضاه أن أهلية القائد لمارسة العمل القيادى لاتتحقق إلا إذا اكتمل له الإعداد والتأهيل والتهيئة المناسبة له، لكي يتمكن من ممارسة العمل القيادي بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

٣ ـ شرط المنهجية: ومقتضاه أن أهلية القائد لمارسة العمل القيادي بكفاءة وفعالية لاتتحقق ولاتكتمل إلا إذا توافر له وزود بالمنهج الصحيح الواضح الذى يحدد أسلوب واستراتيجية تحقيق الأهداف المنوطة بالقائد الإدارى.

٤ ـ اشتراط التأييد: ومقتضاه أن نجاح القائد في مستهل قيادته رهن بتوافر تأييد ومؤزارة ومساندة قائده الأعلى له إبان هذه الفترة الحرجة، وأنه ليس من المتصور إمكان نجاح القائد أو استمراره في القيادة وهو محروم من مساندة وتأييد قائده الأعلى له، فتوافر مثل هذا التأييد والمؤازرة يعتبر شرطا ضرورياً لنجاح القائد في مستهل قيادته، فضلاً عن استمراره فى القيادة.

وكل هذه الشروط القيادية التى تبين لنا مدى أهميتها وضرورتها لانعقاد وتحقق القيادة -فضلا عن نجاحها واستمرارها- مستقلة عن شخصية القائد، حيث تعود إلى عوامل أخرى خارجية، فهى فى نطاق القيادة الإدارية من مسئولية القائد الإدارى الأعلى، فهو الذي يتولي الاصطفاء والإعداد، وهو الذي يقدم المساندة والتأييد ويوفر المنهج الصحيح الواضح للشخص الذي اختاره وتوافرت فيه المقومات القيادية المطلوبة لنجاح القائد الإداري الرشيد

ومن ذلك يتبين لنا أن مدخل السمات وإن كان يتوافق مع جانب من المقومات الإسلامية، فإنه يعجز عن التوافق مع جانب الشروط القيادية الإسلامية، بل الأكثر من هذا أن الجانب الذى فيه توافق فإنه لم يسلم من الخلاف فهناك اختلاف بين المقومات القيادية الإسلامية والعناصر والمقومات القيادية الوضعية التى انتهت إليها دراسات الفكر الإدارى المعاصر، وقد سبق لنا الإشارة إلي هذا الخلاف فى الفصل السابع.

ومماسبق يتضح لنا أن مدخل السمات يتميز بأنه يشير إلي أن هناك سمات ومقومات قيادية يجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد، حتي يتحقق وتنعقد القيادة، ولكن يعيبه أنه لم يشر إلى الشروط القيادية الأخرى - غير الشخصية - والتى تعد أساسية وضرورية أيضاً لتحقيق وانعقاد القيادة للقائد الإدارى الرشيد الذى تتوافر فيه هذه المقومات القيادية الشخصية.

ثانيا ـ تقويم إجمالى لنظريات مدخل المواقف:

وهذا المدخل سبق أن أشرنا إلى أن نظرياته ترجع نشأة القيادة وظهورها إلى عوامل خارجية موقفية - غير ذاتية - لايملك القائد إزاءها شيئاً، ومن ثم فإن ظهور أو اختفاء أى قيادة إنما يعود إلي طبيعة وظروف الموقف البيئى ومايحيط به ومايتضمنه من عوامل وعناصر هي بطبيعتها عرضة للتغيير والتحول من فترة إلى أخرى وأن ظهورالقادة أو اختفاءهم إن هو إلا نتاج هذه المواقف والظروف البيئية الموقفية المتغيرة، فكل موقف من هذه المواقف له متطلباته وشروطه القيادية التي إذا توافرت في شخص من الأشخاص صارت له القيادة في ظل ذلك الموقف، فإذا ماتغير الموقف وطرأ موقف مغاير له مقوماته وشروطه القيادية زالت القيادة عن الشخص الأول، وانعقدت القيادة في ظل الموقف الجديد للشخص الذى توافرت فيه المقومات والشروط القيادية لهذا الموقف.

وقد يظن البعض أن الموقفية قد تتوافق مع مقتضى الشروط القيادية الإسلامية، ولكننا نرى أن الأمر يختلف، فالشروط القيادية الإسلامية محددة وثابته ولاتتغير وتتباين من موقف لآخر، بينما نجد أن المقومات أو الشروط القيادية الوضعية في ظل الموقفية هي مقومات وشروط هلامية وغير معروفة وغير محددة، فهى متروكة طبقاً لطبيعة وظروف تلك المواقف المتغيرة والمتباينة، ومن ثم فإن هذه المقومات والشروط القيادية سوف تكون تبعاً لذلك مقومات والشروط متغيرة ومتباينة.

وعلي ذلك فنحن نعتقد أن هذا المدخل لايتواءم في مفهومه العام ولايتوافق مع مقتضى المفهوم العام للمقومات والشروط القيادية الإسلامية، وإن كنا نرى أن مقتضى مقوم العلم كمقوم قيادى إسلامى يقتضى مداومة القائد على التعلم والاستزادة من

العلم والخبرة طبقاً لمقتضى المواقف المتغيرة المحيطة به، ولقد سبق أن أشرنا كذلك إلى أن المنهجية كشرط قيادي إسلامى، تستوجب في المنهج الموضوع أن يكون بحيث يستوعب ويستجيب للتغيرات الموقفية، ويكفى فى هذا الصدد أن نشير إلى المنهج الإسلامى وكيف استوعب واستجاب ويستجيب لكافة التغيرات والاختلافات الزمانية والمكانية.

وعلى ذلك فمدخل المواقف يتوافق فى هذه الجوانب الفرعية المشار إليها مع المقومات والشروط القيادية الإسلامية، ولكنه كمفهوم عام لايتفق ولايتوافق مع مقتضى المفهوم العام لهذه المقومات والشروط الإسلامية، ويكفي أن نشير هنا إلي أن هذا المدخل يربط ويقرب بين ظهور القيادة واختفائها وتغير وتباين المواقف، ويكفى فى هذا الصدد أن نشير إلى أن الواقع العملى المشاهد فى كثير من المواقع وفى كافة المجتمعات هو استمرارية القيادات رغم التغير فى المواقف، ويجدر بنا هنا أن نشير إلى أن نبى الله نوحاً عليه الصلاة والسلام قد ظل فى موقفه رسولاً وقائداً للجماعة المؤمنة ومسئولاً عن دعوة وهداية قومه طيلة ألف سنة إلا خمسين عاما.

ثالثا: تقويم إجمالي لنظريات المدخل المشترك:

وقد سبق أن أشرنا إلى أن نظريات هذا المدخل ترجع نشأة القيادة وظهورها إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الذاتية، كما ترجعها في ذات الوقت إلي عوامل خارجية ترتبط بطبيعة وظروف الموقف البيئى الذى يتواجد فيه القائد، أى أن هذا المدخل يأخذ بكل من المدخلين السابقين في تفسيره لنشأة القيادة وظهورها وقد يرى البعض أن هذا المدخل هو أقرب المداخل إلي المفهوم العام للمنهج الإسلامى وأنه يبدو متوافقا إلي حد كبير مع مقتضى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، حيث إن المقومات القيادية الإسلامية تتسق وتتوافق مع مايدعيه هذا المدخل من أن هناك جانبا فى ظهور القيادة يعود إلي توافر مقومات قيادية معينة فى القائد الإدارى، كما أن الشروط القيادية الإسلامية تتوافق وتتسق مع مايدعيه هذا المدخل من أن هناك جانباً أخر فى ظهور القيادة يعود إلى توافر عوامل خارجية معينة، موقفية وبيئية وأن كلا الجانبين لاغني عنهما لظهور ونشأة القيادة، وحقيقة قد يكون هذا المدخل في مفهومه العام هو أكثر المداخل اتساقاً وتوافقاً مع مقتضى المفهوم العام للمقومات والشروط القيادية الإسلامية، ولكننا نري مع ذلك أن هناك اختلافًا بين المدخل المشترك والمفهوم العام للمقومات والشروط القيادية الإسلامية، ولعل من أبرز جوانب هذا الاختلاف أن المدخل المشترك لم يحدد لنا تلك العوامل الخارجية، غير الشخصية ـ الموقفية والبيئية ـ التى تسهم في ظهور واستمرارية القيادة أو اختفائها، فهى عوامل هلامية متروك أمر تحديدها لطبيعة وظروف تلك المواقف البيئية المتغيرة والمتباينة، وعلي ذلك فاستمرارية

أو عدم استمرارية القائد في القيادة يصبح رهناً بأي تغيرات موقفية وبيئية، بينما نجد أن الشروط القيادية الإسلامية شروط ثابتة ومحددة، يكفل توافرها وكذلك توافر المقومات القيادية الإسلامية وتكاملها معاً يَكفل انعقاد واستمرارية القائد فى القيادة، مادامت تتوافر فيه هذه المقومات، ومتوافراً له هذه الشروط، فتوافر هذه المقومات والشروط وتكاملها مع بعضها البعض يكفل استمرارية القائد فى القيادة مادام حريصاً علي هذه المقومات متوافراً له تلك الشروط.

ومن ذلك يتبين لنا عدم وجود توافق أو اتساق أو تطابق كامل بين المفهوم العام لأى من هذه المداخل الوضعية الثلاثة ومقتضى المفهوم العام للمقومات والشروط القيادية الإسلامية، وإن كنا نستطيع أن نقول: إن أقرب المداخل وأكثرها توافقاً واتساقاً مع هذه المقومات والشروط هو المدخل المشترك.

التوصيات

أولا: التوصيات المتعلقة بالمقومات والشروط القيادية:

سبق أن تبين لنا كيف اختلفت وتباينت مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه العناصر والمقومات القيادية الوضعية التى أسفرت عنها دراساته، وكيف أن هذا الاختلاف والتباين قد بلغ حد الوقوف مواقف متناقضة إزاء العنصر الواحد، كما سبق أن تبين لنا أن إخفاق الفكر الإدارى المعاصر في هذا الصدد إنما يعود إلي عدم صلاحية مناهجه في البحث والقياس، وأن الضرورات العلمية تستوجب التحاكم إلي منهج الله المتمثل في الشريعة الإسلامية، كما سبق وتبين لنا كيف أسفر التحاكم إلي كتاب الله وسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم عن واحد وعشرين مقوما واشتراطاً قيادياً يجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد، وكيف أن هذه المقومات والشروط تتكامل فيما بينها، وأنها تثري بعضها البعض.

ولاشك أن كل هذا يوضح لنا مدى أهمية الأخذ بهذه المقومات والشروط القيادية الإسلامية، ووجب الحرص علي أن يتوافر فى القادة الإداريين بمختلف المستويات وبمختلف المنظمات والمؤسسات تلك المقومات والشروط القيادية، وذلك حتي يتوافر فيهم القدرة علي تحقيق المهام والأهداف المحددة لهم بكفاءة وفعالية، وإننا إذ نوصى بضرورة الحرص علي أن يتوافر فى القادة الإداريين كافة هذه المقومات والشروط، فإننا نود في ذات الوقت إلي أن نشير إلى أن التناول السابق لهذه المقومات والشروط القيادية الإسلامية خلال هذه الرسالة، إنما يتكفل بتوضيح الخطوط العريضة التي تشكل استراتيجيات وسياسات الاختيار والتعيين والترقي للقادة الإداريين، ومن هذا المنطلق فإننا نوصى بمايلى:

ضرورة العمل على استكمال هذا الجهد بترجمة هذه المقومات والشروط القيادية الإسلامية إلى قواعد وإجراءات تنفيذية محددة تتضمنها سياسات ولائحة الاختبار والتعيين والترقى للقادة الإداريين بمختلف المستويات وبمختلف المجالات، والاسترشاد فى ذلك بما ورد فى القرآن الكريم وسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم من دلائل سلوكية تدل على حقيقة هذه المقومات والشروط.

كما نوصى بضرورة الاهتمام والحرص على موالاة ومتابعة التحقق دورياً من توافر كافة هذه المقومات والشروط القيادية الإسلامية بالقادة الإداريين خلال فترة توليهم مناصبهم القيادية، حتى نتحقق من استمرار صلاحيتهم لتولي هذه المناصب.

وفضلاً عما سبق فإن لنا بعض الملاحظات والتوصيات بخصوص بعض من هذه المقومات والشروط نوردها فيمايلى:

١ ـ فيما يتعلق بمقوم الإيمان:

لعل هذا المقوم هو أحد المقومات القيادية التي لم تلق الاهتمام الكافي بعد سواء على المستوي النظرى أو على المستوى التطبيقى من قبل المهتمين بالقيادة، بالرغم مما له من أهمية في الإسلام، وأنه يعد أحد المقومات القيادية الأساسية التى تؤهل الفرد للقيادة، بل إن هناك شواهد تدل على تراجع اهتمام دراسات الفكر الإدارى المعاصر بهذا العنصر، فقد اهتمت بالإشارة إليه كمقوم قيادى نتائج ٧ دراسات فقط من دراسات الفترة الممتدة من ١٩٠٤ ـ ١٩٤٧، بينما جاءت دراسات الفترة الممتدة من ١٩٤٨ ـ ١٩٧٠ خلواً من الإشارة إلى الإيمان كمقوم من مقومات القيادة فى الفكر الإدارى الحديث، ولعل هذا القصور أو التقصير من جانب رجال الفكر الإدارى الوضعى والمهتمين بالقيادة فى هذا الصدد مرده إلى صعوبة الوقوف على هذا المقوم، ومن هذا المنطلق فإننا نوصى بالآتى:

«أوصى بوجوب الاهتمام والحرص على توافر هذا المقوم فى القادة الإداريين بكافة المستويات بكافة المؤسسات والمنظمات لما له «لهذا المقوم» من تأثير كبير علي كفاءة وفعالية العمل القيادى للقائد على أن يسبق هذا العمل علي استخلاص المدلول السلوكى للإيمان، وذلك بالتحاكم إلى الدلائل السلوكية التى وردت فى هذا الشأن بالقرآن الكريم وسنة الرسول صلى الله عليه وسلم.

ووجوب الحرص على أن يتسع مفهوم الإيمان ويمتد ليشمل الجوانب الآتية:

(أ) الإيمان بقيم وأهداف كل من المجتمع والمنظمة والجماعة التى ينتمى إليها والتى يتولى قيادتها.

(ب) الإيمان والثقة فى كل من رؤسائه ومرءوسيه وفى نفسه.

٢ ـ فيما يتعلق بمقوم الرجولة:

نحن نعلم أن باقى الناس فى العصر الحديث لايأخذ بمثل هذا المقوم وأن دراسات الفكر الإداري المعاصر قد جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إليه كمقوم قيادى، ولكننا وكما سبق أن أشرنا لانعول كثيراً على هذا الواقع ومساوئه، وأن التحاكم إلى المنهج الإسلامى ماكان إلا السمو والارتقاء، بهذا الواقع وتقويمه وتصحيحه، ومن هذا المنطلق فإننا نرفض التقيد بهذا الواقع، كما نرفض أى تأويل لمعنى الرجولة كمقوم قيادى وصرفها عن معناها الذى انتهينا إليه في هذا البحث، ومن ذلك إدعاء البعض أن الرجولة جوهرها إن هى إلا سلوك معين يجوز أن يصدر عن الذكر، كما يجوز أن يصدر عن الأنثى، والأخذ بهذا القول والعمل به يحمل في ثناياه دعوي للإناث بالتشبه فى سلوكهن بالرجال ـ وما أكثر المتشبهات منهن بالرجال في العصر الحديث ـ

فيزداد الطين بلة وتختلط الأمور ويزداد واقع الناس سوءا على سوء، ويجدر بنا هنا أن ننوه إلى نهى رسول الله صلى الله عليه وسلم عن هذا ولعنه للمتشبهات من النساء بالرجال ولعنه المتشبهين من الرجال بالنساء، ومن هذا المنطلق وعلى ضوء ماسبق فإننا نود أن نؤكد على.

بالنظر لمفهوم «وجوب الالتزام والأخذ بالرجولة كمقوم من المقومات القيادية طبقاً لما أوردناه بهذا البحث، ومايعنيه ذلك من النظر لمقوم الرجولة على أنه يعنى:

(أ) الذكورة: وما يستوجبه هذا من عدم جواز إسناد المناصب القيادية إلي الإناث خاصة مع توافر الذكور، ونحن إذ نحرص ونؤكد علي وجوب الالتزام بهذا كأصل عام، إلا أننا من ناحية أخرى وانطلاقاً من القاعدة الإسلامية التى تقضى بأن الضرورات تبيح المحظورات - نوصي بوجوب قصر المناصب القيادية على الإناث في حالة وجود عمالة نسائية مستقلة تعمل فى مجالات عمل خاصة بهن، وذلك تجنبا لشبهات الاختلاط المنهى عنها فى الشريعة الإسلامية.

(ب) مرحلة أو فترة زمنية محددة لها حد أدني وحد اكتمال وحد أقصى:

وفيما يتعلق بحدها الأدنى الذي هو بلوغ الذكر سن الاحتلام فإن هذا يستوجب عدم إسناد المناصب القيادية لمن لم يبلغ هذه السن، أما بالنسبة لحد اكتمالها وهو بلوغ الذكر سن الأربعين فإن هذا الحد يمثل الحد الأدني المطلوب توافره في مستوى القائد الإدارى الأعلي لأى تنظيم إنسانى، أما بالنسبة لباقى مستويات القيادات الإدارية، فإنه يمثل شرط تفضيل وترجيح، وفيما يتعلق بحدها الأقصى الذي هو بدء الذكر مرحلة الشيخوخة أو الشيبة فلايجوز إسناد المناصب القيادية أو الإبقاء عليها لمن بلغ هذه المرحلة.

وعلي ضوء النتائج التي انتهت إليها الدراسات الوضعية (١) يمكن تحديد السن التي عندها تبدأ مرحلة الشيخوخة بـ ٧٠ عاما علي أننا نرى أن هذه السن ليست قطعية، وأنها قابلة للتجاوز طبقا للحالة الصحية والذهنية للشخص فمن المعروف أن هناك حالات الشيخوخة المبكرة، كما أن هناك حالات أخرى للشيخوخة المتأخرة.

٣ ـ فيما يتعلق بمقوم العلم:

لاشك أن هذا المقوم يلقي اهتماماً من قبل رجال الفكر الإداري المعاصر وإن كنا على ضوء فهمنا ومناقشتنا لهذا العنصر كمقوم قيادى، وعلى ضوء مانشاهده فى الواقع العملى وممارسات التطبيق، نجد لزاماً علينا أن نؤكد على مايلى:

---

(١) انظر نتائج الدراسات التى أشار إليها كل من.

د. فؤاد البهى السيد، الأسس النفسية للنمو، مرجع سابق، ص٣٨٥، ٣٩١

Stogdill, R.M., op. cit., P.76

(أ) «وجوب التنبيه والاهتمام بأن المقصود هنا بالعلم كمقوم قيادى هو توافر المعارف والمعلومات والاتجاهات التى تعين الفرد وتكسبه الصلاحية والقدرة على القيادة والتوجيه فى المقام الأول».

(ب) وجوب التنبيه والحذر ألا يتأثر تقويمنا وحكمنا على مدى توافر هذا المقوم القيادى بأى معارف أو معلومات أو مهارات أو اتجاهات مهنية أو تخصصية لدى الفرد بالغاً مابلغت، فإن هذه العناصر المهنية والتخصصية لاتقوم مقام العناصر القيادية ولاتغني عنها بحال من الأحوال.

(جـ) وجوب التنبيه والحرص علي استمرار القائد وموالاته للعلم والتعليم والعمل علي مداومة تطوير وتنمية معارفه ومعلوماته ومهاراته واتجاهاته القيادية مادامت له القيادة.

٤ ـ فيما يتعلق بمقوم الانتماء:

بالرجوع إلي واقع الفكر الإدارى المعاصر بدراساته وأبحاثه إلي الواقع العملي بممارساته وتطبيقاته نجد اختلافا وتبايناً كبيراً تجاه الانتماء كمقوم قيادى، حيث نجد الممارسات العملية التطبيقية تتبني اتجاهين، الاتجاه الأول يميل أصحابه إلي تفضيل اختيار قادة المنظمات من بين العاملين بهذه المنظمات، والقول بأن العين الداخلية لديها الخبرة والمعرفة ببواطن ومواقع الأمور، والاتجاه الثاني يميل أصحابه لتفضيل الاختيارمن خارج هذه المنظمات ويدعون أن العين الخارجية لديها القدرة على التعرف على مواطن الخلل والقصور أكثر من قدرة العين الداخلية علي ذلك.

بالرجوع إلي دراسات الفكر الإداري المعاصر نجد أنها لم تقف ضد حد اغفال هذا المقوم والتجاوز عنه كمقوم قيادي، بل إننا نجد أن دراسات هذا الفكر قد انتهت إلي إفراز عناصر قيادية تتعارض مع مقوم الانتماء.

ولاشك أن التحاكم إلي المنهج الإسلامى ينبغي أن يحسم مثل هذا الخلاف بشكل قاطع وأن تستقيم وتتوافق استراتيجات ومناهج الاختيارات والتعيين والترقى لقادة المنظمات والمؤسسات الإسلامية مع مقتضيات الانتماء كمقوم قيادي، وفي هذا الصدد فإننا نوصي ونؤكد على مايلى:

وجوب حسم الخلاف السائد فى الفكر المعاصر تجاه عنصر الانتماء وخاصة في نطاق مجتمعاتنا الإسلامية، وجعل انتماء القائد إلى مرعوسيه سياسة أساسية ثابتة تلتزم بها كافة المنظمات والمؤسسات عند اختيار وتعيين وترقية القادة الإداريين، وأن يقتصر تعيين واختيار الأفراد الذين يعوزهم الانتماء علي المناصب الاستشارية وعند حالات الضرورة فعليه، وفي هذا الصدد فإننا نري وجوب البدء بإصدار تشريع ملزم

يقضى بإسناد القيادات الإدارية العليا والمنظمات والمؤسسات العامة والخاصة قاصراً علي المنتمين لتلك المنظمات والمؤسسات.

٥ ـ فيما يتعلق بشرط الاصطفاء:

مما لاشك فيه أن الأخذ بهذا الشرط يستوجب جهداً كبيراً، ويحتاج لتمهيد وتهيئة، حيث نجد أن كل دراسات الفكر الإدارى والواقع العملي يسيران في عكس الاتجاه ويأخذان بما يتناقض معه، فلقد انتهت دراسات الفكر الإدارى ـ المعاصر إلي عناصر قيادية تتعارض وتتناقض مع مقتضى هذا الشرط كما أن الواقع العملي يتناقض مع مقتضى هذا الشرط، حيث درج السواد الأعظم من الناس علي الحرص والتناحر على المناصب القيادية، بل المشاهد أنهم من أجل الفوز بهذه المناصب يلجأون إلى كافة السبل والوسائل المشروعة وغير المشروعة.

وأننا نرى أن أحد العوامل الأساسية التي أدت لهذه الظاهرة المرضية هي تلك الامتيازات والمكاسب المادية والمعنوية التي أصبحت حكراً علي شاغلى المناصب القيادية وحدهم دون غيرهم، وكلما تضاعفت هذه الامتيازات والمكاسب تزايد حرص هؤلاء الطامعين وازداد تنافسهم وتناحرهم جميعاً عليها بالرغم من خطورة أمرها ـ سواء توافرت فيهم الكفاءة والقدرة علي القيام بحقها أم لم تتوافر فيهم ـ فى ذات الوقت الذى ازداد فيه انصرافهم ونفورهم عن المناصب غير القيادية الأقل حظاً وإغداقاً.

ولقد أدى هذا التناحر والتنافس الشديد علي المناصب القيادية والنفور والانصراف عن المناصب غير القيادية في كثير من المنظمات والهيئات إلي تضخم وتزايد حجم الوظائف القيادية على حساب الوظائف غير القيادية.

وعلى هذا فإننا ندرك أن أعمال هذا الشرط يستوجب توافر قدر أكبر من الإصرار، وبذلك المزيد من الجهد فى سبيل التوعية بأهمية الأخذ بهذا الشرط والعمل علي تهيئة وإعداد المناخ المحابى لأعمال هذا الشرط والأخذ به وفي هذا الصدد، فإننا نوصى بمايلى:

(أ) وجوب التوعية بأهمية وخطورة شأن المناصب القيادية ـ دينياً ودنيوياً ـ وأنها تكاليف ومسئوليات وأعباء جسام وليست تشريفاً أو مكاسب أو جاه أو سلطات، ومن ثم العمل على الحد من تلك الامتيازات الممنوحة لشاغلى هذه المناصب القيادية.

المراجع

أولاً. المراجع الإسلامية العربية:

(أ) القرآن الكريم :

(ب) تفاسير القرآن الكريم :

١- إسماعيل بن كثير القرشى الدمشقى، تفسير القرآن العظيم، القاهرة دار إحياء الكتب الجامعية، بدون تاريخ.

٢- المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، المنتخب فى تفسير القرآن الكريم، القاهرة: المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، ١٤٠٢هـ .

٣- سيد قطب (الشيخ)، فى ظلال القرآن، القاهرة : دار الشروق، ١٣٩٧هـ - ١٩٧٧م.

٤- دار الشروق ، مصحف الشروق «مختصر تفسير الإمام الطبرى» ، القاهرة : دار الشروق ، ١٣٩٧هـ - ١٩٧٧م

(ج) ألفاظ القرآن الكريم :

١- حسنين محمد مخلوف ، كلمات القرآن - تفسير وبيان ، القاهرة : دار المعارف ١٣٧٥هـ - ١٩٥٦م

٢- محمد فؤاد عبدالباقى ، المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم ، القاهرة : دارالشعب ، بدون تاريخ .

(د) كتب الأحاديث النبوية :

١- صحيح الإمام البخارى .

٢- صحيح الإمام مسلم .

٣- رياض الصالحين للإمام النووى .

٤- نيل الأوطار للإمام الشوكانى .

٥- محمد فؤاد عبدالباقى ، اللؤلؤ والمرجان فيما اتفق عليه الشيخان، القاهرة: عيسى البابى الحلبى ، التاريخ غير مبين .

(هـ) كتب السيرة النبوية :

١- السيرة النبوية لابن هشام ، تعليق وضبط طه عبدالرءوف سعد، القاهرة مكتبة الكليات الأزهرية، ١٩٧٤م.

٢- زاد المعاد فى هدى خير العباد للإمام ابن قيم الجوزية، القاهرة: المطبعة المصرية، التاريخ غير مبين

٣- سبل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالحى الشامى، تحقيق د. مصطفى عبد الواحد وآخرون القاهرة: المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، ١٣٩٢هـ- ١٩٧٢م .

٤- السيرة النبوية فى ضوء القرآن الكريم والسنة ، د. محمد بن محمد أبو شهبة، القاهرة : دار الاعتصام المصرية ، ١٩٧٠م .

(و) **كتب الفقه** :

١- الفقه على المذاهب الأربعة ، القاهرة: وزارة الأوقاف، ١٣٨٧هـ - ١٩٦٧م .

٢- عبدالوهاب خلاف (الشيخ)، علم أصول الفقه ، القاهرة: مكتبة الدعوة الإسلامية ودار القلم، التاريخ غير مبين .

(ز) **دراسات إسلامية** :

١- ابراهيم بن علي الوزير ، على مشارف القرن الخامس عشر الهجرى، دار الشروق، ١٩٧٩م .

٢- أبوالأعلى المودودى، الإيمان بالله وملائكته ورسله واليوم الآخر، الأسكندرية: دار الخلافة للطباعة والنشر، بدون تاريخ .

٣- أبوالأعلى المودودى، الحكومة الإسلامية ، القاهرة: مكتبة محمد على الجندى، ١٣٩٧هـ .

٤- أبوالأعلى المودودى، الخلافة والملك ، تعريب أحمد أدريس، الكويت: دار القلم ، ١٣٩٨هـ .

٥- أبوالحسن على بن محمد بن حبيب البصرى الماوردى، الأحكام السلطانية والولايات الدينية، مراجعة د. محمد فهمى السرجانى، القاهرة: المكتبة التوفيقة، ١٩٧٨ .

٦- أبوجعفر عمر القزوينى، مختصر شعب الإيمان البهيقي، تصحيح محمد منير الدمشقي، القاهرة:غير مبين الناشر، ١٣٥٥هـ.

٧- أبوحامد محمد الغزالى، أسماء الله الحسنى، القاهرة: مكتبة محمد على الجندى ، بدون تاريخ.

٨- أبو محمد عبدالله بن مسلم بن قتيه الدينورى، الإمامة والسياسة، جـ١-٢، القاهرة: مؤسسة الحلبى للنشر والتوزيع، ١٩٧٤م.

٩- د. أحمد إبراهيم مهنا، تبويب اى القرآن الكريم من الناحية الموضوعية جـ١-٣، القاهرة دار الشعب، ١٩٧٣م.

١٠- أحمد بن تيمية، السياسة الشرعية فى إصلاح الراعى والرعية، القاهرة: المطبعة السلفية ومكتبتها، ١٣٨٧هـ.

١١- أحمد بن تيميه، كتاب النبوات، تصحيح محمد حامد الفقى (الشيخ)، القاهرة مكتبة السنة المحمدية، بدون تاريخ .

١٢- البهى الخولى، تذكرة الدعاة، بيروت، دار القلم، ١٩٧٧م

١٣- السيد محمد أبوالفيض المنوفى، سيرة سيد المرسلين، القاهرة، دار النصر، ١٩٦٤م.

١٤- توفيق محمد سبع (الشيخ)، واقعية المنهج القرآنى، القاهرة: مجمع البحوث الإسلامية، ١٩٧٣م.

١٥- جون كلوفر مونا وآخرون، الله يتجلى فى عصر العلم، ترجمة د. الدمرداش عبدالمجيد سرحان، القاهرة: مؤسسة الحلبى وشركاه، ١٩٦٨م

١٦- د. حامد عوض الله، الألوهية وفكر العصر- أهناك آله؟، القاهرة: دار الشعب ١٩٧٦م.

١٧- حسن إسماعيل منصور، دراسات قرآنية، القاهرة: المطابع الأميرية ١٣٩٧هـ- ١٩٧٧م.

١٨- حسن فتح الباب جلال، مقومات القيادة الإدارية فى الإسلام، القاهرة: المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، بدون تاريخ .

١٩- خالد محمد خالد، رجال حول الرسول، القاهرة: دار الكتب الحديثة، ١٩٦٨م

٢٠- خالد محمد خالد، خلفاء الرسول، بيروت ، دار الفكر، ١٩٧٩م.

٢١- د. رشدى فكار، لمحات من منهجية الحوار والتحدى الاعجازى للإسلام فى هذا العصر، القاهرة. مكتبة وهبه، ١٩٨٢م.

٢٢- د. سليمان الطحاوى، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة، القاهرة. دار الفكر العربى، ١٩٦٩م.

٢٣- د. طه الدسوقى. نظرية النبوة فى الإسلام، القاهرة: دار الهدي للطباعة ١٤٠١هـ- ١٩٨١م.

٢٤- ظافر القاسمى، نظام الحكم فى الشريعة والتاريخ الإسلامى، بيروت: دار النحاس ١٩٧٧م.

٢٥- عباس محمود العقاد ، عبقرية محمد، القاهرة، دار النهضة المصرية، ١٩٧٧م.
٢٦- ______ ، عبقرية الصديق، القاهرة. مطبعة دار المعارف، بدون تاريخ.
٢٧- ______ ، عبقرية عمر، القاهرة ، مطبعة النهضة المصرية، بدون تاريخ.
٢٨- ______، عبقرية خالد، القاهرة، مطابع دارالهلال، ١٩٧١م.
٢٩- عبدالعزيز عزام، محمد الرسول الأعظم، القاهرة، المجلس الأعلي للشئون الإسلامية، ١٩٧٤م.
٣٠- عبدالغنى محمد بن بركة، الشورى فى الإسلام، القاهرة، مجمع البحوث الإسلامية، بدون تاريخ.
٣١- عبدالكريم الخطيب، النبى محمد، القاهرة. دار الفكر العربى، ١٩٧٦م.
٣٢- عبدالوهاب النجار، قصص الأنبياء، القاهرة، مكتبة دار التراث، ط٢، بدون تاريخ.
٣٣- عطية عبدالرحيم عطية، الخليفة العادل عمر بن الخطاب، القاهرة: المجلس الاعلى للشئون الإسلامية، ١٩٧٢م.
٣٤- على عبدالرازق (الشيخ)، الإسلام وأصول الحكم، القاهرة: مطبعة مصر، ١٩٢٥م.
٣٥- على عبدالعظيم، فلسفة المعرفة فى القرآن الكريم، القاهرة: مجمع البحوث الإسلامية، ١٩٧٣م.
٣٦- محمد أسد، مناهج الإسلام، ترجمة منصور محمد ماضى، بيروت: دار العلم للملايين، ١٩٥٧م.
٣٧- د. محمد البهى، الإسلام.. والإدارة «الحكومة» ، القاهرة: مكتبة وهبه ١٩٧٨م.
٣٨- ______، الإسلام فى حياة المسلم، القاهرة: مكتبة وهبه ١٩٧٧م.
٣٩- محمد الخضرى (الشيخ)، تاريخ التشريع الإسلامى، القاهرة: مطبعة الاستقامة، ١٩٦٠م.
٤٠- محمد الغزالى (الشيخ) فقه السيرة، القاهرة : دار الكتب الحديثة، ١٩٧٦م.
٤١- د. محمد الطيب النجار، تاريخ الأنبياء،، القاهرة: دار الاعتصام، ١٤٠١هـ- ١٩٨١م.
٤٢- د. محمد جمال الدين الفندى، من الآيات الكونية فى القرآن الكريم، القاهرة المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، ١٩٦١م.

٤٣- د. محمد جمال الدين الفندى، الإسلام وقوانين الوجود، القاهرة:الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٢م.

٤٤- د. محمد رأفت عثمان، رياسة الدولة فى الفقه الإسلامى، القاهرة:دار الكتاب الجامعى، ١٩٧٥م.

٤٥- د. محمد سعيد البوطى، فقه السيرة، دمشق: غير مبين الناشر، ١٩٦٨م.

٤٦- د. محمد ضياء الدين الريس، الإسلام والخلافة في العصر الحديث، القاهرة مكتبة دار التراث، ١٩٧٦م.

٤٧- ـــــــــــــــــــ ، النظريات السياسية الإسلامية، القاهرة: دار المعارف ١٩٦٧م.

٤٨- محمد عبدالله السمان، أولو العزم من الرسل، القاهرة: دارالاعتصام، ١٩٨١م.

٤٩- د. محمد عبدالمنعم خميس، الإدارة فى صدر الإسلام، القاهرة: مطابع الأهرام التجارية ١٩٧٤م.

٥٠- محمد على السايس (الشيخ)، نشأة الفقه الاجتهادى، القاهرة: مجمع البحوث الإسلامية، ١٩٧٠م.

٥١- محمد على الصابونى، النبوة والأنبياء، مكة المكرمة: كلية الشريعة ، ١٤٠٠هـ- ١٩٨٠م.

٥٢- د. محمد غلاب، المعرفة عند مفكرى المسلمين، القاهرة: الدار المصرية للتأليف والترجمة، بدون تاريخ .

٥٣- محمد فؤاد عبدالباقى، اللؤلؤ والمرجان فيما اتفق عليه الشيخان، القاهرة، مطبعة عيسى البابى الحلبى، بدون تاريخ.

٥٤- محمد قطب، منهج التربية الإسلامية، جـ١-٢، القاهرة: دار الشروق، ١٩٧٩م.

٥٥- محمد متولى الشعراوى (الشيخ)، قضايا إسلامية، القاهرة: دار الشروق ١٩٧٩م.

٥٦- ـــــــــــــــــــ ، معجزة القرآن. القاهرة: كتاب اليوم، ١٩٧٩م.

٥٧- د. محمد محمود عبدالقادر، بيولوجية الإيمان، القاهرة: دار الشروق، ١٩٧٧م.

٥٨- د. محمد منير شهوان، الإسلام يدعو إلى العلم، القاهرة: المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، ١٩٦٢م.

٥٩- د، محمد يوسف موسى، نظام الحكم فى الإسلام، القاهرة: دار المعارف ١٩٦٤م.

٦٠- د. مصطفى فهمي أبوزيد، فن الحكم في الإسلام، القاهرة: المكتب المصري الحديث، بدون تاريخ.
٦١- د. مصطفى كمال وصفي، مصنفة النظم الإسلامية، القاهرة: مكتبة وهبه، ١٩٧٧م.
٦٢- د. نادية شريف، اجتهادات الرسول، بيروت، مؤسسة الرسالة، ١٩٨١م.
٦٣- وحيد الدين خان الإسلام، الإسلام يتحدى - مدخل علمي إلى الايمان، ترجمة ظفر الإسلام خان، مراجعة د. عبدالصبور شاهين، القاهرة: المختار الإسلامي ١٩٧٧م.

ثانيا : المراجع الوضعية العربية :

(أ) الكتب :

١ - د. إبراهيم العيسوي،القياس والتنبؤ في الاقتصاد، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٨م
٢ - أحمد الشنتناوي، القيادة الإدارية الحديثة، القاهرة: دار المعرفة ١٩٦٧م.
٣ - أحمد حسين، الطاقة الإنسانية، القاهرة: دار القلم، ١٩٦٣.
٤ - د. أحمد فؤاد راشد، د. عبدالمنعم حمودة، أخطاء القياس في علم المترلوجيا، الأسكندرية: دار الجامعات، ١٩٧٤م.
٥ - إدواردبمان مانسون، سجايا القيادة، ترجمة علي فهمي وآخرون، القاهرة، مطبعة المعرفة، ١٩٦٤م.
٦ - أردواي تيد، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة، ترجمة محمد عبدالفتاح إبراهيم، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٦٥م.
٧ - د. السيد محمد خيري، الإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٠م.
٨ - تشستر بارنارد، وظائف الرؤساء، ترجمة د. كمال دسوقي، القاهرة: دار الفكر العربي، بدون تاريخ.
٩ - ج. واين، رايتستون وآخرون، التقويم في التربية الحديثة، ترجمة د. وهيب سمعان وآخرون، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٦٥م.
١٠- د. حامد عبدالسلام زهران، علم النفس الاجتماعي، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٧م.

١١- حسين حمادى، العلوم السلوكية: حوار مع الفكر الإدارى، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٧م.

١٢- د. خميس السيد اسماعيل، القيادة الإدارية، القاهرة: مكتبة صبرى أبوعلم، ١٩٧٠م.

١٣- د. رمزية الغريب، التقويم والقياس النفسى التربوى، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٠م.

١٤- د. عبدالباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، القاهرة: مطبعة لجنة البيان العربى، ١٩٦٦.

١٥- د. على الشريف، الإدارة العامة - مدخل الانظمة، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨١م.

١٦- عمر الشريف، مذكرات فى نظم الحكم والإدارة فى الدولة الإسلامية - دراسات مقارنة، القاهرة: مطبعة المدنى، ١٩٧٦م.

١٧ - د. على عبدالوهاب، إدارة الأفراد، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٤م.

١٨- د. عمرو غنايم، د. على الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨٢م.

١٩- د. فتوح أبو العزم، القيادة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكى، القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٦٦م.

٢٠- د. فؤاد البهى السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشرى، القاهرة، دار الفكر العربى، ١٩٥٨م.

٢١- ________، الاسس النفسية للنمو، القاهرة: دار الفكر العربى ١٩٧٥م.

٢٢- د. كمال الدسوقى، سيكلوجية إدارة الأعمال، القاهرة: مكتبة الأنجلو، ١٩٦٠م.

٢٣- د. لويس كامل مليكه، سيكلوجية الجماعات والقيادة، القاهرة: مطبعة التقدم ١٩٦٣م.

٢٤- د. محمد توفيق رمزى، الاتجاهات الحديثة فى القيادة الإدارية وأثرها فى الإصلاح الإدارى، القاهرة: معهد الإدارة العامة، بدون تاريخ.

٢٥- د. محمد حسن يس، د. إبراهيم درويش، المدخل المعاصر إلى وظائف التنظيم، القاهرة: دار النهضة العامة، ١٩٧٥م.

٢٦- د. محمد حسن يسن، د. مدنى عبدالقادر علاقى، وظائف الإدارة، جدة، جامعة الملك عبدالعزيز، ١٩٧٧م.

٢٧- د. محمد حسن يس، د. مدنى عبد القادر علاقى، وظائف المنظمة وسياساتها جدة، جامعة الملك عبد العزيز ١٩٧٦م

٢٨- د. محمد عبدالسلام أحمد، القياس النفسى والتربوى، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٦٠م.

٢٩- د. محمد عماد الدين إسماعيل، المنهج العلمى وتفسير السلوك، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٧٠م.

٣٠- د. محمد كمال أبو هند، القيادة والسلوك الإدارى، القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

٣١- د. محمد ماهر عليش، العلاقات الإنسانية فى الصناعة، القاهرة: المطبعة الكمالية، ١٩٦٠م.

٣٢- د. محمود قاسم، المنطق الحديث ومناهج البحث، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٦٦م.

٣٣- هارولد كونتز، تقويم المديرين، ترجمة د. محمد إسماعيل يوسف، القاهرة: دار المعرفة، ١٩٧٤م.

٣٤- ويليان فان ديرسال، قياس الإشراف فى المؤسسات الحكومية والخاصة، ترجمة: عمر القبانى، القاهرة: دار الكرنك، ١٩٦٣م.

(أ) الرسائل الجامعية:

١ - أحمد علاء الدين إمام، تدريب الإدارة الوسطى فى قطاع الخدمة المدنية، رسالة ماجستير، القاهرة: كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٧٣م.

٢ - حافظ سيد أحمد، تدريب المديرين فى القطاع العام في ج.م.ع، رسالة ماجستير، القاهرة: كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٧٣م.

٣ - حسين الدورى، الإعداد والتدريب الإدارى بين النظرية والتطبيق، رسالة دكتوراه، القاهرة: كلية الحقوق، جامعة القاهرة، ١٩٧٦م.

٤ - عبدالشافى محمد أبو العنين، تقويم برامج التدريب فى صناعة السيارات، رسالة ماجستير، القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٧٨م.

٥ - محمد محمد جاهين، التنظيمات الادارية فى الإسلام، رسالة ماجستير، القاهرة: كلية التجارة، جامعة الأزهر، ١٩٧٨م.

٦ – مصطفى صبحى السيد، القيادة الإدارية فى العصر الحديث، رسالة دكتوراه، الاسكندرية، كلية الحقوق، جامعة الاسكندرية، ١٩٨١م.

هذا فضلاً عن عديد من الدوريات والمجلات المتخصصة التى تصدرها عديد من الجهات وبصفة خاصة:

١ – سلسلة الدراسات الخاصة بالمعهد القومى للتنمية الإدارية.

٢ – سلسلة الكتب الخاصة بجماعة خريجى المعهد القومى للإدارة العليا.

٣ – سلسلة أعداد مجلة الإدارة الخاصة باتحاد جمعيات التنمية الإدارية.

٤ – سلسلة أعداد مجلة المدير العربى الخاصة بجماعة خريجى المعهد القومى للإدارة العليا.

٥ – تقارير المؤتمرات الخاصة بالمنظمة العربية للعلوم الإدارية.

٦ – سلسلة العلاقات الإنسانية الخاصة بالجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية بالاشتراك مع الهيئة المصرية العامة للكتاب.

ثالثا: المراجع الوضعية الأجنبية:

Books:

1 - Adams, Geoergia, Sachs, Measurement and Evaluation, N.Y.: Holt, Rinehart and Winston, Inc, 1964.

2 - Anastasi, Anne, Psychological Testing, N.Y.: Macmillan Publishing, Co., Inc., 1976.

3 - Argyris, C., Personality and Organization, N.Y.: Harper, 1957.

4 - Argyris, C., Intergrating the Individual and the Organization, N.Y.: Willey, 1964.

5 - Argyris, C., Interpersonal competence and organizational Effectiveness, Homewood, III., Irwin - Dersey, 1962.

6 - Bernard, L.L., An introduction to Social Psychology, N.Y.: Holt, 1926.

7 - Blake, R.R., & Mouton, Jane, S., The Managerial Grid, Houston: Gulf, 1964.

8 - ------------ Approach for Increasing Organizational Productivity, In E.H. Schein & W.G. Bennis, Personal and Organizational Change Through Group Methods, N.Y.: Wiley, 1965.

9 - Blau, P.M., Exchange and Power in Social life, N.Y.: Willey, 1964.

10- Bogardus, E.S., Essentials of Social Psychology, Los Angeles: University of Southern California Press, 1918.

11- Case, C.M., Leadership and Conjuncture, Social. Soc. Res. 1933.

12- Cohen, Morris, R., & Nagel, Ernest, An Introduction to logic and Scientific Method, N.Y.: Harcourt, Brace, & World, Inc., 1934.

13- ficker, Victer, B., Effective Supervisions, columbus, Ohio : F. Merrill Publishing Company, 1965.

14- French, Wendell, The personnel Management process, Boston: Haughton Millin Company, 1964.

15- Galton, F., Horeditory Genius, N.Y.: Appleton 1870.

16- Galton, F., English Men of Science: Their Nature and Nurture, N.Y.: Appleton, Centery, 1890.

17- Galton, F., Hereditory Genius, London: Macmillan and Co., Ltd. 1914.

18- Gerth, H., & Mills, C.W., A Sociological Note on leadership, in J.E. Hulett & R. Stogner., Problems in Social psychology., Urbana: University of Illinois Press, 1952.

19- Ghiselli, Edwin, E., Exploralions in Managerial Talent, California: Good Year Publishing Company, Inc., 1971.

20- Jacobs, T.O., Leadership and Exchange Formal Organizations. Alexandria,VA: Human Resources Research Organization, 1971.

21- James, Muriel, The OK Boss, California: Addison - Wesley Publishing Company, 1975.

22- Jennings, E.E., An anatomy of leadership: Princes, Heroes, and Supermen, N.Y.: Harper, 1960.

23- Jennings, E.E., The Anatomy of Leasership Management of Personnel Quarterly, 1961. Vol. I.

24- Kerlinger, Fred, N., Foundations of Behavioral Research, N.Y.: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1964.

25- Killian, Roy, Managers Must Lead, N.Y.: American Management Associations, 1979.

26- Koontz, Harold & Others, Princibles of Management, N.Y.: McGraw-Hill, 7th.ed. 1980.

27- Likert, R., New Patterns of Management, N.Y.: McGraw-Hill, 1961.

28- Likert, R., An Fmerging Theory of Organizations, Leadership, and Management, In. L. Petrullo & B.M. Bass. Leadership and Interpersonal Behavior, N.Y.: Holt. 1961.

29- Likert, R., The Human Organization, N.Y.: McGraw-Hill, 1967.

30- Mc Gregor, D., The Human side Enterprise, N.Y.: McGraw-Hill, 1960.

31- Mc Gregor, D., Leadership and Motivation, Cambridge, Mass: MIT Press, 1966.

32- Mumford, E., The Origins of Leadership Chicago: University of Chicago Press, 1909.

33- Murphy, A. J., A study of the Leadership process. Amer. Social. Rev. 1941.

34- Murphy, G., The Future of Social psychology in Historical perspective, in Klineberg, and Christic, 1965.

35- Meale, John, M., Liebert, Robert M., Science and Behavior (methods of Research) N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1973.

36- Person, H.S., Leadership as a Response to Environment, Educ. Rec. Supplment. No. 6., 1928.

37- Schneider, J., The Cultural Situation as a Condition for the Achievement of Fame, Amer Social. Rev. 1937.

38- Scott, William, A., & Wertheimer, Michael, Introduction to Psychological Research, N.Y.: John Wiley & Sons Inc., 1962.

39- Stogdill, R.M. Handbook of Leadership. N.Y.: Macmillan Publishing Co, Inc., The Free Press, 1974.

40- Tead, O., The Technique of Creative leadership: in Human nature and Management, N.Y., Mc Graw-Hill, 1926.

41- Tead, Ordway, The Art of leadership. N.Y.: McGraw-Hill, Book Campany, Inc., 1935.

42- Thorndike, R.L., & Hagen, A., Measurement and Evaluation in Psychology, and Education, N Y.: John Wiley and Sons Inc., 1957.

43- Westburgh, E.M., A Point of View: Studies in Leadership J. Abnorm, Soc. Psychol., 1931.

44- Wiggam, A.E., The Biology of leadership, In H.C. Metcalf, Business Leadership. N.Y.: Pitman, 1931.

45- Woods, F.A., The Influence of Monarcho, N.Y. : Macmillan, 1913.

إصدارات المعهد العالمي للفكر الإسلامي

أولاً ــ سلسلة إسلامية المعرفة:

- إسلامية المعرفة: المبادئ وخطة العمل، الطبعة الثانية، ١٤٠٦هـ/١٩٨٦م.
- الوجيز في إسلامية المعرفة: المبادئ العامة وخطة العمل مع أوراق العمل لمؤتمرات الفكر الإسلامي، الطبعة الأولى، ١٤٠٧هـ/١٩٨٧م. أعيد طبعه في المغرب والأردن والجزائر. (الطبعة الثانية ستصدر قريبًا)
- نحو نظام نقدي عادل، للدكتور محمد عمر شابرا، ترجمه عن الإنجليزية سيد محمد سكر، وراجعه الدكتور رفيق المصري، الكتاب الحائز على جائزة الملك فيصل العالمية لعام ١٤١٠هـ/١٩٩٠م، الطبعة الثالثة (منقحة ومزيدة)، ١٤١٢هـ/١٩٩٢م.
- نحو علم الإنسان الإسلامي، للدكتور أكبر صلاح الدين أحمد، ترجمه عن الإنجليزية الدكتور عبد الغني خلف الله، الطبعة الأولى، (دار البشير/ عمان/الأردن) ١٤١٠هـ / ١٩٩٠م.
- منظمة المؤتمر الإسلامي، للدكتور عبدالله الأحسن، ترجمه عن الإنجليزية الدكتور عبد العزيز الفائز، الطبعة الأولى، ١٤١٠هـ/١٩٨٩م.
- تراثنا الفكري، للشيخ محمد الغزاليّ، الطبعة الثانية، (منقحة ومزيدة) ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- مدخل إلى إسلامية المعرفة: مع مخطط لإسلامية علم التاريخ، للدكتور عماد الدين خليل، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- إصلاح الفكر الإسلامي، للدكتور طه جابر العلواني، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/١٩٩١م.

ثانيًا ــ سلسلة إسلامية الثقافة:

- دليل مكتبة الأسرة المسلمة، خطة وإشراف الدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى، ١٤٠٦هـ/١٩٨٥م، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة) الدار العالمية للكتاب الإسلامي / الرياض ١٤١٢هـ/١٩٩٢م.
- الصحوة الإسلامية بين الجحود والتطرف، للدكتور يوسف القرضاوي (بإذن من رئاسة المحاكم الشرعية بقطر)، ١٤٠٨هـ/١٩٨٨م.

ثالثًا ــ سلسلة قضايا الفكر الإسلامي:

- حجية السنة. للشيخ عبد الغني عبد الخالق، الطبعة الأولى ١٤٠٧هـ/١٩٨٦م، (الطبعة الثانية ستصدر قريبًا).

- أدب الاختلاف في الإسلام، للدكتور طه جابر العلواني، (بإذن من رئاسة المحاكم الشرعية - بقطر)، الطبعة الخامسة (منقحة ومزيدة) ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.
- الإسلام والتنمية الاجتماعية، للدكتور محسن عبد الحميد، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- كيف نتعامل مع السنة النبوية: معالم وضوابط، للدكتور يوسف القرضاوي، الطبعة الثانية ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م.
- كيف نتعامل مع القرآن: مدارسة مع الشيخ محمد الغزالي أجراها الأستاذ عمر عبيد حسنة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- مراجعات في الفكر والدعوة والحركة، للأستاذ عمر عبيد حسنة، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

رابعًا - سلسلة المنهجية الإسلامية:

- أزمة العقل المسلم، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/١٩٩١م.
- المنهجية الإسلامية والعلوم السلوكية والتربوية: أعمال المؤتمر العالمي الرابع للفكر الإسلامي، الجزء الأول: المعرفة والمنهجية ، الطبعة الأولى، ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م.
  الجزء الثاني: منهجية العلوم الإسلامية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/١٩٩٢م.
  الجزء الثالث: منهجية العلوم التربوية والنفسية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/١٩٩٢م.
- معالم المنهج الإسلامي، للدكتور محمد عمارة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.

خامسًا - سلسلة أبحاث علمية:

- أصول الفقه الإسلامي: منهج بحث ومعرفة، للدكتور طه جابر العلواني، الطبعة الأولى، ١٤٠٨هـ/ ١٩٨٨م.
- التفكر من المشاهدة إلى الشهود، للدكتور مالك بدري، الطبعة الأولى (دار الوفاء - القاهرة، مصر)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

سادسًا - سلسلة المحاضرات:

- الأزمة الفكرية المعاصرة: تشخيص ومقترحات علاج، للدكتور طه جابر العلواني، الطبعة الثانية، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.

سابعًا - سلسلة رسائل إسلامية المعرفة:

- خواطر في الأزمة الفكرية والمأزق الحضاري للأمة الإسلامية، للدكتور طه جابر العلواني، الطبعة الأولى ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.

- نظام الإسلام العقائدي في العصر الحديث، للأستاذ محمد المبارك، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- الأسس الإسلامية للعلم، (مترجمًا عن الانجليزية)، للدكتور محمد معين صديقي، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- قضية المنهجية في الفكر الإسلامي، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- صياغة العلوم صياغة إسلامية، للدكتور اسماعيل الفاروقي، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- أزمة التعليم المعاصر وحلولها الإسلامية، للدكتور زغلول راغب النجار، الطبعة الأولى ١٤١٠هـ/ ١٩٩٠م.

ثامنًا ــ سلسلة الرسائل الجامعية:

- نظرية المقاصد عند الإمام الشاطبي، للأستاذ أحمد الريسوني ، الطبعة الأولى، دار الأمان ــ المغرب، ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م، الدار العالمية للكتاب الإسلامي ــ الرياض ١٤١٢هـ/١٩٩٢م.
- الخطاب العربي المعاصر: قراءة نقدية في مفاهيم النهضة والتقدم والحداثة (١٩٧٨ــ١٩٨٧)، للأستاذ فادي إسماعيل، الطبعة الثانية (منحقة ومزيدة)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- منهج البحث الاجتماعي بين الوضعية والمعيارية، للأستاذ محمد محمد إمزيان، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- المقاصد العامة للشريعة: للدكتور يوسف العالم، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/١٩٩١م.
- التنمية السياسية المعاصرة: دراسة نقدية مقارنة في ضوء المنظور الحضاري الإسلامي، للأستاذ نصر محمد عارف، الطبعة الأولى، ١٤١٣هـ/١٩٩٢م.

تاسعًا ــ سلسلة الأدلة والكشافات:

- الكشاف الاقتصادي لآيات القرآن الكريم، للأستاد محي الدين عطية، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- الفكر التربوي الإسلامي، للأستاذ محي الدين عطية، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة) ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- الكشاف الموضوعي لأحاديث صحيح البخاري، للأستاذ محي الدين عطية، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/١٩٩٢م.
- قائمة مختارة حول المعرفة والفكر والمنهج والثقافة والحضارة، للأستاذ محي الدين عطية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/١٩٩٢م.

الموزعون المعتمدون لمنشورات المعهد العالمي للفكر الإسلامي

في شمال أمريكا:

المكتب العربي المتحد

United Arab Bureau
P.O. Box 4059
Alexandria, VA 22303, U.S.A.
Tel: (703) 329-6333
Fax: (703) 329-8052

خدمات الكتاب الإسلامي

Islamic Book Service
10900 W. Washington St
Indianapolis, IN 46231 U.S A.
Tel: (317) 839-9248
Fax: (317) 839-2511

في أوربا:

المؤسسة الإسلامية

The Islamic Foundation
Markfield Da'wah Centre, Ruby Lane
Markfield, Leicester LE6 ORN, U.K.
Tel: (44-530) 244--944 / 45
Fax· (44-530) 244-946

خدمات الاعلام الإسلامي

Muslim Information Services
233 Seven Sister Rd.
London N4 2DA, U.K.
Tel: (44-71) 272-5170
Fax: (44-71) 272-3214

المملكة العربية السعودية:

الدار العالمية للكتاب الاسلامي
ص. ب. ٥٥١٩٥ الرياض ١١٥٣٤
تليفون 1-465-0818 (966)
فاكس 1-463-3489 (966)

المملكة الأردنية الهاشمية:

المعهد العالمي للفكر الإسلامي
ص.ب ٩٤٨٩ ـ عمان
تليفون 6-639992 (962)
فاكس 6-611420 (962)

لبنان:

المكتب العربي المتحد
ص.ب 135888 بيروت
تيلفون 807779
تيلكس 21665LE

المغرب:

دار الأمان للنشر والتوزيع
4، زنقة المامونية
الرباط
تليفون 723276 (7-212)

مصر:

دار النهار للطبع والنشر والتوزيع،
7 ش الجمهورية عابدين – القاهرة
تليفون 3406543 (2-20)
فاكس 3409520 (2-20)

الهند:

Genuine Publications & Media (Pvt.) Ltd
P.O Box 9725 Jamia Nager
New Delhi 100 025 India
Tel. (91-11) 630-989
Fax (91-11) 684-1104

المَعهَد العَالَميّ لِلفِكر الإسلامي

المعهد العالمي للفكر الإسلامي مؤسسة فكرية إسلامية ثقافية مستقلة أنشئت وسجلت في الولايات المتحدة الأمريكية في مطلع القرن الخامس عشر الهجري (١٤٠١هـ - ١٩٨١م) لتعمل على:

- توفير الرؤية الإسلامية الشاملة، في تأصيل قضايا الإسلام الكلية وتوضيحها، وربط الجزئيات والفروع بالكليات والمقاصد والغايات الإسلامية العامة.
- استعادة الهوية الفكرية والثقافية والحضارية للأمة الإسلامية، من خلال جهود إسلامية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومعالجة قضايا الفكر الإسلامي.
- إصلاح مناهج الفكر الإسلامي المعاصر، لتمكين الأمة من استئناف حياتها الإسلامية ودورها في توجيه مسيرة الحضارة الإنسانيّة وترشيدها وربطها بقيم الإسلام وغاياته.

ويستعين المعهد لتحقيق أهدافه بوسائل عديدة منها:

- عقد المؤتمرات والندوات العلميّة والفكريّة المتخصصة.
- دعم جهود العلماء والباحثين في الجامعات ومراكز البحث العلمي ونشر الإنتاج العلمي المتميز.
- توجيه الدراسات العلميّة والأكاديمية لخدمة قضايا الفكر والمعرفة.

وللمعهد عدد من المكاتب والفروع في كثير من العواصم العربية والإسلامية وغيرها يمارس من خلالها أنشطته المختلفة، كما أن له اتفاقات للتعاون العلمي المشترك مع عدد من الجامعات العربية الإسلامية والغربيّة وغيرها في مختلف أنحاء العالم.

The International Institute of Islamic Thought
555 Grove Street (P.O. Box 669)
Herndon, VA 22070-4705 U.S.A
Tel: (703) 471-1133
Fax: (703) 471-3922
Telex: 901153 IIIT WASH

هذا الكتاب

هو الكتاب الأول في سلسلة دراسات في الاقتصاد الإسلامي التي يصدرها المعهد العالمي للفكر الإسلامي . وتمثل هذه السلسلة نتاج مشروع دراسة صيغ المعاملات المصرفية ، والاستثمارية ، والمالية المستخدمة في المؤسسات الإسلامية، وخاصة في البنوك ، وشركات الاستثمار .

ويغطي الكتاب مع غيره من كتب هذه السلسلة عدداً من الموضوعات المتصلة بالصيغ التي تنظم علاقات هذه المؤسسات ، سواء كانت مع غيرها من الأفراد ، والمؤسسات الأخرى ، أو في جانب استخداماتها للأموال المتاحة لها ، أو في جانب الخدمات الأخرى غير التمويلية التي تقوم بها .

ويتناول الكتاب عبر فصوله المتعددة موضوع القيادة الادارية في الإسلام من خلال مقومات وعناصر القيادة في الفكر الاداري المعاصر وتحليل ومناقشة مناهج البحث وعمليات القياس المستخدمة في دراسة الظاهرة .

ويركز المؤلف على مقومات القيادة الادارية واشتراطاتها في الشريعة الإسلامية سواء في ذلك المقومات الذاتية والاشتراطات القيادية أو المقومات السلوكية ، ثم تقويم القيادة الادارية المعاصرة من خلال العناصر والنظريات القيادية على ضوء العناصر القيادية الإسلامية .